

**DISEÑO DE PLANEACIÓN Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
APLICADO AL RESTAURANTE ZAGUAN DE LA QUINTA**

ALEXIS GARCÍA BORRERO

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2012**

**DISEÑO DE PLANEACIÓN Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
APLICADO AL RESTAURANTE ZAGUAN DE LAQUINTA**

ALEXIS GARCÍA BORRERO

Proyecto de grado para optar al título de Administrador de Empresas

**DIRECTOR
JUAN CARLOS AGUILAR JOYAS
Magister en Administración**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2012**

Nota de aceptación:

**Aprobado por el Comité de
Grado en cumplimiento de los
requisitos exigidos por la
Universidad Autónoma de
Occidente para optar al título
de Administrador de Empresas**

ROBERTULIO AYALA

JURADO

LIBARDO PAZ

JURADO

Santiago de Cali, 26 de Noviembre de 2012

A Dios por brindarme sabiduría y entendimiento para realizar este proyecto.

A mi familia que siempre me apoyo y me motivo durante toda la carrera universitaria.

AGRADECIMIENTOS

A mi Director de tesis Juan Carlos Aguilar, quien me oriento durante la realización de este proyecto.

A todo el cuerpo docente que me enseñó su conocimiento durante cada semestre.

A mis padres por su interés, apoyo y esfuerzo que ejercieron sobre mí, en esta etapa de mi vida.

CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	15
INTRODUCCION	16
1. ANTECEDENTES	17
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
2.2.1. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	19
3. OBJETIVOS	20
3.1 OBJETIVO GENERAL	20
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	20
4. JUSTIFICACIÓN	21
5. MARCO DE REFERENCIA	22
5.1. MARCO TEORICO	22
5.1.1 Planeación estratégica	22
5.1.2 Proceso de la planeación estratégica	23
5.1.3 Modelo de la planeación estratégica	23
5.1.4 Pasos fundamentales de la planeación estratégica	25
5.1.5 Beneficios de la planeación estratégica	25

5.1.6 Limitaciones de la planeación estratégica	26
5.2. MARCO CONCEPTUAL	26
5.2.1 Negocio	26
5.2.2 Políticas	27
5.2.3 Direccionamiento estratégico	27
5.2.4 Objetivo	27
5.2.5 Meta	28
5.2.6 Misión	28
5.2.6.1 Componentes de la misión	29
5.2.7 Visión	29
5.2.8 Innovación	29
5.2.9 Ventaja competitiva	30
5.2.10 Estrategia	30
5.2.10.1 Proceso de la estrategia	34
5.2.11 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)	34
5.2.12 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)	34
5.2.13 Matriz del perfil competitivo (MPC)	34
5.2.14 Matriz DOFA	34
5.2.15 Matriz de vulnerabilidad	35
5.2.16 Factores externos	36
5.2.16.1 Oportunidades	36

5.2.16.2 Amenazas	36
5.2.17 Factores internos	36
5.2.17.1 Fortalezas	36
5.2.17.2 Debilidades	36
5.2.18 Modelo de las 5 fuerzas de Porter	38
5.2.18.1 Rivalidad entre empresas competidoras	38
5.2.18.2 Ingreso potencial de nuevos competidores	38
5.2.18.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos	38
5.2.18.4 Capacidad de negociación de los proveedores.	38
5.2.18.5 Capacidad de negociación de los consumidores	38
5.2.19 Funciones básicas administrativas estratégicas	38
5.3. MARCO LEGAL	39
5.3.1 Documento de constitución	39
5.3.1.1 Requisitos para constituir una sociedad por escritura publica	39
5.3.1.2 Requisitos para constituir una sociedad por documento privado	39
5.3.1.3 Requisitos para constituir una sociedad por acciones simplificadas.	41
5.3.2 Selección del tipo de sociedad	41
5.3.2.1 Persona natural	42
5.3.2.2 Persona jurídica	42
5.3.2.3 Empresa	43

5.3.3.4 Sociedad comercial	45
5.3.3 Compromiso con el registro mercantil	45
5.3.3.1 Empresarios persona natural	45
5.3.3.2 Empresarios persona jurídica	45
5.3.4 Compromisos de operación legal	45
5.3.5 Compromisos con el Estado	45
6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	46
6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	46
6.2. DISEÑO METODOLOGICO	46
6.2.1 Recolección de datos primarios	46
6.2.2 Recolección de datos secundarios	46
6.2.3 Clasificación de datos	46
6.2.4 Diagnostico estratégico	46
6.2.5 Direccionamiento estratégico	47
6.2.6 Planeación estratégica	47
6.2.6.1 Formulación estratégica	47
6.2.6.2 Diseño de planes de acción	47
6.2.6.3 Diseño de indicadores de gestión	47
7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	49
8. CAPITULO 1. DIAGNOSTICO INTERNO Y EXTERNO	50

8.1 MATRIZ DOFA.	50
8.1.2 Análisis de la matriz DOFA	52
8.1.2.1 Factores externos.	52
8.2. MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS	56
8.2.1 Análisis EFE	57
8.3. MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS	58
8.3.1 Análisis EFI	60
8.4 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	60
8.4.1 Análisis MPC	62
8.5 MATRIZ ANALISIS ESTRUCTURAL	65
8.5.1 Grafico análisis estructural	66
8.5.2 Análisis	67
8.6 MATRIZ ANALISIS DE VULNERABILIDAD	67
8.6.1 Solución de la matriz	68
8.6.2 Grafico de vulnerabilidad	71
8.6.3 Análisis	71
8.7 RESUMEN MATRICIAL	73
9. CAPITULO 2. DISEÑO DE VISION, MISION Y VALORES	74
9.1 MISIÓN PROPUESTA	74
9.2 VISION PROPUESTA	74
9.3 VALORES PROPUESTOS	74

10. CAPITULO 3. FORMULACION DE ESTRATEGIAS	75
10.1 MATRIZ DE ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	75
11. CAPITULO 5 DISEÑO PLANES DE ACCION	78
12. CONCLUSIONES	85
13. RECOMENDACIONES	86
BIBLIOGRAFIA	87

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Alternativas Estratégicas	32
Cuadro 2. Alternativas Estratégicas	33
Cuadro 3. Funciones básicas de la administración estratégica	38
Cuadro 4. Matriz DOFA	52
Cuadro 5. Matriz EFE	57
Cuadro 6. Matriz EFI	59
Cuadro 7. Matriz MPC	61
Cuadro 8. Variables MAE	65
Cuadro 9. Matriz Análisis Estructural	66
Cuadro 10. Matriz de Vulnerabilidad	69
Cuadro 11. Estrategias de Marketing	75
Cuadro 12. Estrategias de RRHH	76
Cuadro 13. Estrategias Financieras	76
Cuadro 14. Estrategias Servicio al Cliente	77
Cuadro 15. Plan de acción Recursos Humanos	78
Cuadro 16. Plan de acción Marketing	79
Cuadro 17. Plan de acción Financiero	82
Cuadro 18. Plan de acción Servicio al Cliente	83
Cuadro 19. Seguimiento de la visión	84

LISTA DE GRÁFICOS

Grafico 1. Análisis Estructural	67
Grafico 2. Valorización Impacto	71

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de la planeación estratégica	24
Figura 2. Relación de las fuerzas externas claves	35
Figura 3. Modelo de las cinco fuerzas de Porter	36
Figura 4. Diagrama Metodológico	48
Figura 5. Organigrama propuesto Zaguán de la 5ta	49

RESUMEN

El Zaguán De La Quinta es un restaurante que ofrece a sus clientes una amplia gama de productos gastronómicos desde hace 7 años aproximadamente. Sin embargo la propietaria y también gerente del restaurante no posee conocimientos teóricos y prácticos de tipo administrativos, lo cual desencadena diferentes problemas de planeación y cumplimiento de objetivos, que no permiten obtener un mayor crecimiento y competitividad.

Con este trabajo de grado denominado “DISEÑO DE PLANEACIÓN Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO APLICADO AL RESTAURANTE ZAGUAN DE LA QUINTA” se pretende que la empresa tenga una guía para enfrentar los problemas que presenta, y poder ser una empresa exitosa en un sector gastronómico cada vez más competitivo. Es importante resaltar que la planeación estratégica es un proceso que permite tomar decisiones en una organización, debido a un análisis que se genera a partir de información derivada de un diagnóstico interno y externo, para con base a ello direccionar a la empresa competitivamente.

Para la realización del proceso de planeación y direccionamiento estratégico fue necesario en primer lugar realizar un minucioso diagnóstico de la empresa, seguido de una elaboración de principios corporativos, misión y visión, con el fin de conocer cual es la razón de ser de la empresa, y a donde tienen proyectado llegar. Con la información obtenida del diagnóstico interno y externo se realizó una serie de estudios a través de 6 matrices que sirvieron como herramienta para analizar la empresa. Dichas matrices son la DOFA, EFE, EFI, MPC, Análisis Estructural y Análisis de Vulnerabilidad. En segundo lugar, para complementar el proceso, se integró junto al direccionamiento, la planeación estratégica; herramienta que permitió formular estrategias alternativas para que si es el caso, el restaurante pueda aplicar a futuro. Dichas estrategias van encaminadas a cumplir con una serie de objetivos que fueron estipulados por la gerencia del restaurante; éstos, junto con las estrategias son plasmadas en un plan de acción, con el propósito de programar actividades que lleven acabo las estrategias. Por último para mejorar la planeación estratégica fue necesario formular indicadores de gestión con el fin de medir cuantitativamente a la empresa.

Con este trabajo se espera que la gerencia del restaurante lo utilice como una guía para que más adelante sea aplicado adecuadamente generando así, resultados positivos para la empresa.

Palabras clave: direccionamiento estratégico. planeación estratégica. estrategias. administración de empresas. análisis interno y externo. matrices.

INTRODUCCIÓN

Debido a un mundo cada vez más cambiante y competitivo es necesario que las empresas elaboren una adecuada planeación y direccionamiento estratégico. El Zaguán de la Quinta es un restaurante que ofrece servicios de buffet, desayunos, almuerzos ejecutivos, platos a la carta, repostería, eventos y decoración; y por tal motivo se encuentra en un sector altamente competitivo ya que está rodeado de diferentes empresas que ofrecen productos similares y sustitutos. Por esta razón el propósito de la investigación es proporcionarle al restaurante un modelo guía de planeación y direccionamiento estratégico que le permita ser más competitivo, generando así mayor rentabilidad que le permitirá sostenerse en el tiempo exitosamente.

El modelo guía que he diseñado se realizará en 3 etapas.

La etapa inicial consistirá en la realización de un diagnóstico interno y externo que permitirá conocer la situación actual de la empresa. Dentro del diagnóstico interno se evaluará el proceso administrativo y el funcionamiento de las áreas de la empresa. Por otro lado en el análisis externo se evaluarán factores de tipo competitivo, económico, demográfico, social y legal. Para dicho diagnóstico es importante resaltar que se utilizarán herramientas tales como matriz DOFA, EFI, EFE, MPC, análisis estructural y análisis de vulnerabilidad.

En la segunda etapa se formularán la misión, visión y valores corporativos de la empresa, esto con el fin de conocer la razón de ser de la empresa y conocer hacia donde se proyectan.

En la última etapa se formularán estrategias de acuerdo a los resultados encontrados del diagnóstico y se cumplirán objetivos que serán direccionados a través de planes de acción. Esta última etapa contará con indicadores de gestión que servirán para medir las acciones realizadas en caso de que dicho plan sea aplicado.

1. ANTECEDENTES

El restaurante Zaguán de la Quinta nace en noviembre del 2005 de una unión familiar, con un fin y filosofía única, ofrecer el mejor servicio de comedor en la comunidad Yumbeña.

En ese año el Zaguán de la Quinta contaba con ocho mesas, un mesero, un chef y un ayudante de cocina, en el año 2006 hubo una ampliación y se instalaron doce mesas más, dando un mayor confort y captación de clientes con estas veinte mesas, dicha ampliación trajo consigo un aumento de personal, dos meseros, un chef y tres ayudantes de cocina.

En búsqueda de ofrecer un mejor servicio y un mejor producto, aprovechando la experiencia en el sector alimenticio de la propietaria y empleados, se enfocan en brindar un servicio de alta calidad y recordación entre sus comensales; y se crea el eslogan “un toque diferente” con el fin de diferenciarse de la competencia. También se clasifican las líneas de productos que se desean ofrecer tales como: servicio de Buffet, decoración, eventos, repostería, desayunos, almuerzos, refrigerios y cenas.

Con el transcurrir de los años el restaurante ha venido mejorando sus instalaciones, permitiendo tener un espacio confortable, cuenta con treinta mesas, que se traduce en una capacidad instalada para atender un rango de 800 a 1000 almuerzos diarios.

Debido a la capacidad de las instalaciones, el restaurante actualmente también incremento su talento humano, el cual se compone de cuatro cocineras, un chef, tres meseros, un mensajero, un coordinador de servicio, un director de compras, una contadora y la gerente y propietaria.

A mediados del primer semestre del año 2012 la empresa decidió ofrecer una nueva línea de productos, en horarios de la noche, pero solo duro 1 mes la implementación de esta propuesta por que no se obtuvieron buenos resultados.

En el Zaguán de la Quinta no se han realizado estudios administrativos, puesto que la gerencia carece de herramientas y conocimiento en este tema.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. ENUNCIADO

EL Zaguán de la Quinta es un restaurante ubicado en el centro del municipio de Yumbo, actualmente lleva aproximadamente seis años ofreciendo a sus clientes platos ejecutivos y a la carta, además de ofrecer sus cómodas instalaciones para eventos empresariales y familiares. Con el transcurrir de los años este restaurante ha venido creciendo, y dentro de la visión general de la propietaria Fanery Collazos incrementar su mercado, mejorar el posicionamiento, ser más competitivos y aumentar la rentabilidad.

Debido a que la propietaria del restaurante no posee conocimientos teóricos y prácticos de tipo administrativos, en el restaurante no se aplica ningún tipo de herramienta administrativa, por esta razón es necesario diseñar un modelo el cual se pueda aplicar para el mejoramiento de este.

La empresa enfrenta diferentes problemas administrativos, tales como los siguientes:

- No se establecieron objetivos que encaminen al mejoramiento competitivo del restaurante.
- No se tiene claro la razón de ser del negocio y cuáles son las metas a mediano y largo plazo.
- El restaurante tiene una capacidad para atender 1.000 personas diarias, pero sólo capta el 12% de esta capacidad, Solo se vende el 12% de la capacidad máxima que tiene la empresa, ya que el restaurante tiene una capacidad para atender a 1000 diarios, y solo se venden 118 en promedio, lo que equivale a 30 millones mensuales.
- No se realizan estrategias competitivas que le permitan al restaurante aprovechar las oportunidades y fortalezas, minimizar el impacto de las amenazas y transformar las debilidades en fortalezas.
- No existen indicadores cuantitativos que le permitan conocer el desempeño interno de la empresa. Además de que no se conoce ni interna ni externamente la situación actual del restaurante.

- No se conocen con exactitud el porcentaje de cada operación que genera los gastos totales de la empresa. Un ejemplo de ella, es que no se sabe con exactitud cuánto le cuesta al restaurante hacer cada producto.

Por ultimo es importante resaltar que día a día aparecen nuevos competidores y productos sustitutos, lo cual impacta directa y negativamente a las ventas del restaurante y por esta razón para ser competitivos y mejorar los aspectos anteriormente mencionados es necesario realizar un proceso de planeación y direccionamiento estratégico, ya que sin este proceso un gerente no lograra utilizar productivamente sus recursos, ni lograra cumplir objetivos y metas que le permitan a la empresa ser exitosa en el futuro.

2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Con un modelo de planeación y direccionamiento estratégico diseñado para el Zaguán de la Quinta, el restaurante lograra ser más competitivo?

2.2.1 Sistematización del problema.

- ¿Cómo se encuentra interna y externamente el restaurante Zaguán de la 5ta?
- ¿Dónde quiere estar el zaguán de la 5ta en los próximos 5 años?
- ¿Cuáles son los objetivos y metas que tiene el Zaguán de la 5ta en el largo plazo?
- ¿Qué estrategias innovadoras y diferenciadoras se deben diseñar para que la empresa cumpla con sus objetivos formulados?
- ¿Qué indicadores de gestión de control se deben construir para que el Zaguán de la 5ta lleve un seguimiento eficaz de la planeación estratégica?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar para el restaurante Zaguán de la Quinta un proceso de planeación y direccionamiento estratégico que le permita a la empresa ser competitiva en el sector.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar interna y externamente el restaurante Zaguán de la 5ta.
- Establecer una visión estratégica para el restaurante Zaguán de la 5ta.
- Diseñar estrategias que le permitan a la empresa mejorar su situación competitiva de acuerdo al diagnóstico realizado.
- Formular objetivos coherente con la visión, y el diagnostico interno y externo.
- Realizar planes de acción para llevar a cabo el desarrollo de las estrategias.
- Construir indicadores de gestión de control que le permitan al Zaguán de la 5ta llevar un seguimiento de la planeación estratégica.

4. JUSTIFICACIÓN

La actual situación competitiva y económica que atraviesan las empresas, obliga a los gerentes y empresarios a diseñar nuevos mecanismos que le permitan generar ventajas sobre la competencia, lo cual les permite sostenerse exitosamente en el mercado.

Debido a que el restaurante presenta falencias de tipo administrativo, se optó por realizar este trabajo de grado, donde el autor podrá diseñar un modelo para su posterior análisis e implementación por parte de la gerencia. Por medio de la planeación y direccionamiento estratégico la empresa obtendrá beneficios a través del cumplimiento de objetivos e implementación de estrategias que sean más adecuados a la necesidad de la empresa.

Además este trabajo puede resultar de interés para aquellas persona que deseen implementar planeación y direccionamiento estratégico a cualquier empresa, ya que en él, se argumenta teóricamente la importancia, y el cómo se deben utilizar diferentes herramientas administrativas y estratégicas para que una empresa sea exitosa, este conocimiento a su vez será aplicado para solucionar un problema y tomar decisiones en una empresa de contexto real, lo cual facilita la comprensión de los conceptos, teorías y herramientas expuestas en el trabajo.

Por otro lado se quiere demostrar que en la universidad AUTONOMA DE OCCIDENTE se forman profesionales integrales capaces de aportar soluciones a problemas emergentes de una empresa real y de afrontar retos empresariales que se presentan en la actualidad que satisfagan las necesidades de las empresas que actualmente se encuentran en un mundo cada vez más competitivo.

Por último este trabajo ayuda al autor a desarrollar sus competencias estratégicas que son necesarias para ser competitivos en el mercado actual, además gracias ello el autor puso en práctica todos los conocimientos adquiridos durante su carrera profesional, lo cual genera una experiencia que lo acerca a la realidad.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1. MARCO TEORICO

5.1.1 Planeación Estratégica. Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, analizan y procesan información importante tanto interna como externa, con el fin de diagnosticar y conocer la situación actual de la empresa, y con base en esto direccionar a la empresa competitivamente hacia el futuro.¹

Por otro lado Steiner define la planeación estratégica desde cuatro puntos de vista:

En primer lugar se define como el porvenir de las decisiones actuales, lo que significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efecto durante un tiempo relacionado con la decisión real o intencionada que tomara el director.²

En segundo lugar se define como un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales y define estrategias y políticas para lograrlas, además desarrolla planes para asegurar la implementación.³

En tercer lugar se define como una filosofía ya que la planeación estratégica se puede comprender como una filosofía y estilo de vida de una empresa, ya que se requiere de dedicación, observación y proyección en el futuro y planeación constante de la dirección.⁴

En cuarto lugar se define como una estructura que se divide en tres etapas, las cuales son planes estratégicos, programas a mediano plazo y planes operativos.⁵

David Fred, la define como el arte y ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus

¹ SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Ed. 10. Bogotá D. C.: 3R Editores, 2008. p. 55

² STEINER, George. Planeación Estratégica Ed. 3. México D.F.: Compañía Editorial Continental S.A., 1994 p. 20

³ Ibid., p. 21

⁴ Ibid., p. 21

⁵ Ibid., p. 21

objetivos. La administración estratégica integra toda las la áreas de la empresa como el marketing, las finanzas, la producción y todos los recursos.⁶

A pesar de que la planeación estratégica es definida por diferentes autores, los significados otorgados son similares o se relacionan. Lo cierto es que el termino de planeación estratégica se origino en la década de los 50', en aquella época se creía que la planeación estratégica era la respuesta a todos los problemas, sin embargo en la época de los 80' este concepto dejo de usarse debido a que diversos modelos de planeación estratégica no presentaron rendimientos esperados, desde la siguiente década hasta la actualidad este concepto resurgió lo cual ah generado que este proceso se practique ampliamente en el mundo corporativo.⁷

Un exitoso plan de estratégico es resultado de un riguroso proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias alternativas, indica un compromiso con mercados, políticas y procedimientos que ayudan a descartar otras formas de operar que no son correctas.⁸

5.1.2 Proceso de la Planeación estratégica. Según David Fred la planeación estratégica consta de tres etapas:

La formulación de la estrategia; requiere del desarrollo de la misión, visión, identificación de oportunidades y amenazas, determinación de fortalezas y debilidades, establecer objetivos, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias que se habrán de seguir, estas estrategias determinaran las ventajas competitivas a largo plazo.⁹

La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos y remunerar al empleado con el desempeño de la organización ya que el personal es muy importante para que el resultado sea exitoso.¹⁰

⁶ FRED, David. Conceptos de administración estratégica. Ed. 11. México.: Pearson Educación, 2008. P.5

⁷ Ibid., p.5

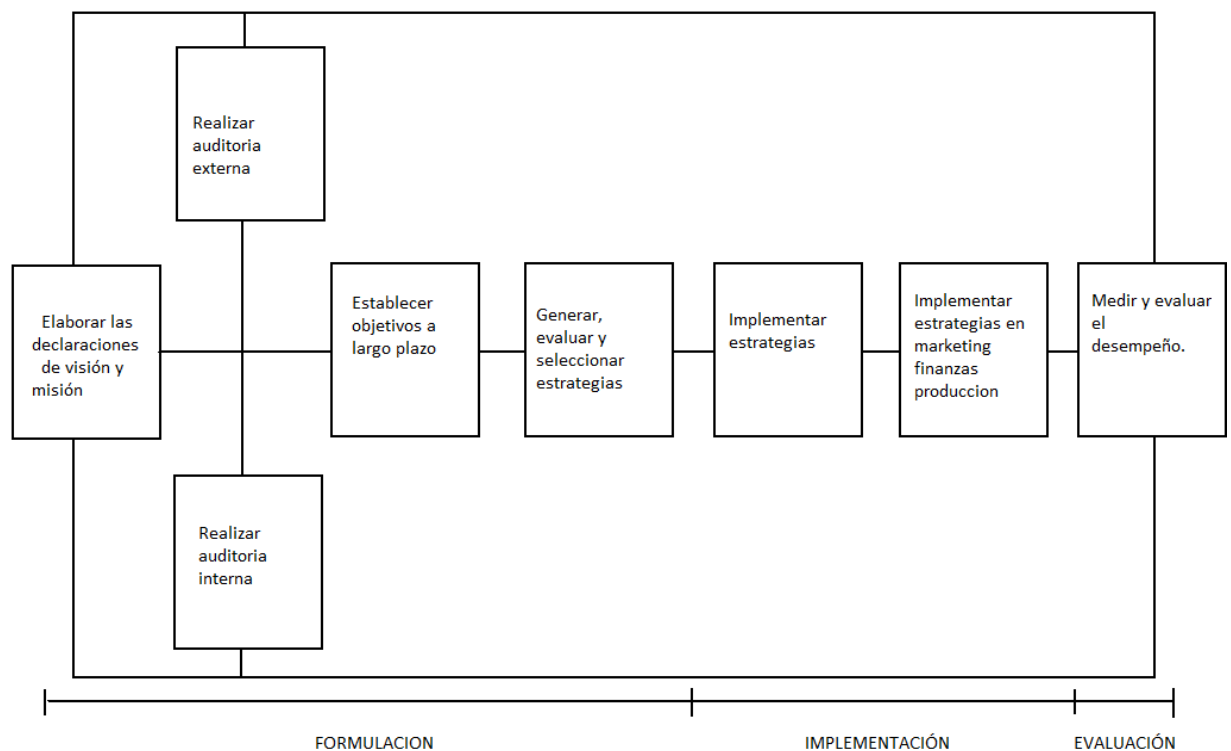
⁸ Ibid., p.5

⁹ Ibid., p.6

¹⁰ Ibid., p.6

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la planeación estratégica, en esta etapa se busca que los gerentes se den cuenta que estrategias están dando resultados buenos y malos, evaluándolas es que se obtiene dicha información. Es importante realizar tres actividades fundamentales de esta etapa las cuales son el revisar los factores internos y externos que son una fuente de donde se originaron las estrategias, medir el desempeño y realizar correcciones.¹¹

Figura 1. Modelo de la planeación estratégica



Fuente: FRED, David. Conceptos de administración estratégica. Ed. 11. México.: Pearson Educación, 2008., p.15

5.1.4 Pasos fundamentales. Sin embargo Humberto Serna, divide la planeación es 5 pasos fundamentales.

5.1.4.1 Diagnostico estratégico. Consiste en realizar una auditoría interna y externa, análisis de competencia y de la cultura corporativa, con el fin de conocer donde estamos hoy.¹²

¹¹ FRED, David. Conceptos de administración estratégica. Ed. 11. México.: Pearson Educación, 2008

¹²SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Ed. 10. Bogotá D. C.: 3R Editores, 2008. p. 56

5.1.4.2 Direccionamiento estratégico. Consiste en formular la misión y la visión de la empresa con el fin de saber cuál es la razón de ser y a que queremos llegar a ser. Además se establecen los objetivos.¹³

5.1.4.3 Formulación Estratégica. Consiste en diseñar estrategias para cumplir con los objetivos, estas estrategias se deben plasmar en planes de acción con su respectivo responsable.¹⁴

5.1.4.4 Operacionalización Estratégica. Consiste en ejecutar los planes de acción.¹⁵

5.1.4.5 Implementación Estratégica. Consiste en realizar control de gestión a través de indicadores, lo cual nos permite conocer que estamos logrando y como lo estamos haciendo las cosas.¹⁶

5.1.5 Beneficios de la planeación estratégica. La administración estratégica permite a una organización ser mas productiva cuando se trata de darle forma a su futuro; le permite iniciar e influir en las actividades, lo que genera control sobre su destino.¹⁷

Por otro lado, históricamente la planeación estratégica ha servido como base, para formular estrategias utilizando un mejor enfoque, sin embargo, los últimos estudios indican que la planeación estratégica independientemente del proceso mejora la comunicación entre empleados, y así que estos se comprometan más con la organización.¹⁸ Además genera en los empleados mayor creatividad e innovación, mayor eficacia y mayor participación.¹⁹

Por ultimo es importante resaltar que la planeación estratégica ofrece a la empresa:

- Un marco para elaborar un presupuesto anual²⁰

¹³ SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Ed. 10. Bogotá D. C.: 3R Editores, 2008. p 56

¹⁴ Ibid., p. 64

¹⁵ Ibid., p. 57

¹⁶ Ibid., p. 57

¹⁷ FRED, David. Conceptos de administración estratégica. Ed. 11. México.: Pearson Educación, 2008., p.16

¹⁸ Ibid., p. 16

¹⁹ Ibid., p. 17

²⁰ OGLIASTRI. Enrique. Manual de planeación estratégica. Ed. 5. Bogotá: TM Editores, 1996

- Una herramienta de desarrollo gerencial²¹
- Mecanismos para que la gerencia piense en el largo plazo²²
- Medios para alinear a los gerentes con las estrategias de la empresa²³
- Formula y contesta preguntas importantes para la empresa²⁴
- Revela y aclara oportunidades y amenazas²⁵
- Mecanismo para tomar decisiones en toda empresa²⁶
- Mide desempeños²⁷
- Fomenta sentido de participación²⁸

5.1.6 Limitaciones de la planeación estratégica. En el proceso de planeación estratégica se pueden presentar algunas limitación tales como:²⁹

- Es demorada y costosa
- El entorno puede resultar diferente a lo esperado
- Internamente los empleados pueden ejercer resistencia al cambio
- Los empleados pueden presentar miedo al fracaso y lo desconocido.³⁰

5.2. MARCO CONCEPTUAL

5.2.1 Negocio. Para definir un negocio la gerencia debe identificar el mercado objetivo de la empresa, con esto se sabe en qué industria o segmento se va a competir. Para sostenerse en el mercado es clave la segmentación y la diferenciación.³¹

²¹ OGLIASTRI. Enrique. Manual de planeación estratégica. Ed. 5. Bogotá: TM Editores, 1996

²² Ibíd.

²³ Ibíd.

²⁴ STEINER, George. Planeación Estratégica Ed. 3. Mexico D.F.: Compañía Editorial Continental S.A., 1994

²⁵ Ibíd.

²⁶ Ibíd.

²⁷ Ibíd.

²⁸ Ibíd.

²⁹ Ibíd.

³⁰ FRED, David. Conceptos de administración estratégica. Ed. 11. México.: Pearson Educación, 2008. P.19

³¹ PALACIOS. Rubén. Estrategias competitivas gerenciales. Santiago de Cali, 1992. p. 21

Una vez definido el segmento y mercado objetivo del negocio, se procede a definir los productos que satisfacen las necesidades de sus clientes, para ello es necesario empezar a trabajar competitivamente en ello en cuanto a el precio, la calidad, el nivel de servicio y el tipo de tecnología incorporada. La integración de estas actividades maximiza la productividad de los recursos.³²

Para conocer la verdadera actividad de un empresa se debe cuestionar, para donde va la organización, quienes son sus verdaderos clientes, cuales son las necesidades de dichos clientes, que ventajas se tienen respecto a la competencia y cuáles son las líneas de productos o servicios más rentables. Además se deben conocer variables tales como los segmentos del mercado, las características del sector, la competitividad, los factores financieros.³³

5.2.2 Políticas. “Una **política** representa el marco de referencia para la realización de las acciones que se deben emprender en una empresa en un periodo de tiempo. La política debe incluir tres cosas: que debemos hacer, como hacer para llegar a hacerlo, y la medida empleada para evaluar lo que hemos hecho”³⁴

Las políticas de la empresa pocas veces están claramente definidas ya que generalmente no son comunicadas ni entendidas por los miembros de la empresa y en la mayoría de los casos no son revisadas periódicamente para adecuarlas a los cambios tanto internos como del contexto nacional e internacional. Las políticas de la empresa deben comprometer a toda la organización, y para definir las políticas de la organización es necesario conocer internamente y externamente a la empresa, además tener clara la misión y la visión de la esta.³⁵

5.2.3 Direccionamiento Estratégico. Toda organización para crecer y generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir, tener claro su direccionamiento estratégico. Dicho direccionamiento estratégico los integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.³⁶

5.2.4 Objetivo. Se puede entender por objetivos a los fines que se quieren alcanzar o resultados que se esperan lograr, generalmente los objetivos se

³² Ibíd., 22

³³ Ibíd., 22

³⁴ Disponible en internet en: <http://ppbconsultores.com.mx/2007/11/08/%C2%BFque-es-una-politica/>

³⁵ NIEVES. Felipe. Políticas. MAYO 2005. de la empresa. Disponible en Internet en: <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/politicas-de-mejoramiento-continuo.htm>

³⁶ SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Ed. 10. Bogotá D. C.: 3R Editores, 2008. p. 58

proyectan entre uno y tres años. Un objetivo debe tener un horizonte de tiempo, debe ser realista, medible, controlable, coherente y estimulante.³⁷

Los objetivos son de vital importancia en el éxito de las organizaciones, ya que “suministran dirección, ayuda en evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, permiten coordinación y son esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectivas.”³⁸

5.2.5 Meta. Las metas son consideradas como aspiraciones medibles, realistas, proyectadas a menos de un año y coherentes con los objetivos, deben comprender calidades, cantidades, costos y tiempo.³⁹

Las metas representan la base para la asignación de recursos y son especialmente importantes en la ejecución acertada de estrategias, además son un instrumento importante para controlar el avance hacia el logro de los objetivos.⁴⁰

5.2.6 Misión. Cada organización es única, por lo tanto cada misión es diferente para cada empresa. La misión es la formulación de los propósitos de una organización la cual hace que sea diferente de las otras organizaciones, es decir, la misión es la razón de ser de la empresa. Para formular la misión es importante involucrar las operaciones, funciones, productos, mercados y el talento humano que logran dichos principios. Una vez formulada la misión es necesario difundirla e interiorizarla en todos los empleados de la organización.⁴¹

Cuando una misión es definida, le permite a la empresa: asegurar consistencia y claridad sobre los propósitos en toda la organización, definir un punto de referencia para la toma de decisiones de planeación de la empresa, genera compromiso de los miembros internos, consolidación de la imagen corporativa de la empresa.⁴²

³⁷ ORTEGA, Juan. Gestión estratégica de la innovación y la tecnología. Cali.: Facultad de ingeniería Universidad del Valle, 2007.

³⁸ FRED R, David. La gerencia estratégica. Ed. 2. Bogotá.: Legis Editores, 1988. P.10

³⁹ ORTEGA, Juan. Gestión estratégica de la innovación y la tecnología. Cali.: Facultad de ingeniería Universidad del Valle, 2007.

⁴⁰ Ibíd.

⁴¹ SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Ed. 10. Bogotá D. C.: 3R Editores, 2008. p. 59

⁴² Ibíd. p. 202

5.2.6.1 Componentes de la Misión. La Misión puede variar en cuanto extensión, contenido y forma, sin embargo es recomendable que dentro de la misión estén incluidos los siguientes 9 componentes.⁴³

- Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- Productos. y servicios ¿Cuáles son los productos y servicios mas importantes. de la empresa?
- Mercados. ¿Dónde compete la empresa geográficamente?
- Tecnología. ¿La empresa esta actualizada tecnológicamente?
- Crecimiento y rentabilidad. ¿La empresa esta comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
- Filosofía ¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
- Concepto de si misma. ¿Cuál es su ventaja competitiva?
- Imagen publica. ¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
- Empleados. ¿los empleados son valiosos para la empresa?

5.2.7 Visión. La visión es un conjunto de ideas generales que declaran amplia y suficientemente de donde quiere que sus organización este dentro de 3 a 5 años. Esta visión debe ser comprometedora y motivante, de manera que estimule e influya en el sentido de pertenencia de todos los colaboradores de la organización⁴⁴. En pocas palabras la visión es la que señala el camino y dirección que quiere tomar la empresa, a través de una conexión entre el presente y el futuro.⁴⁵

5.2.8 Innovación. Peter Drucker afirma que la innovación es la herramienta especifica de los empresarios innovadores; el medio con el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente. Se le presenta como una disciplina que puede aprenderse y practicarse. Los empresarios innovadores deben investigar conscientemente las fuentes de innovación, los cambios y los síntomas de oportunidades para hacer innovaciones exitosas, y deben conocer y aplicar los principios de la innovación exitosa.⁴⁶

Por otro lado, para el manual de Oslo una innovación es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto, proceso, método de

⁴³ FRED, David. Conceptos de administración estratégica. Ed. 11. México.: Pearson Educación, 2008. P.70

⁴⁴ SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Ed. 10. Bogotá D. C.: 3R Editores, 2008. p.72

⁴⁵ Ibíd., p. 61

⁴⁶ DRUCKER, Peter F. La innovación y el empresario innovador. México: Editorial Hermes S.A., 1988. p 32

comercialización o un método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.⁴⁷

5.2.9 Ventaja competitiva. La ventaja competitiva es el cómo logra la organización cumplir con sus metas y objetivos, logrando ventajas diferenciadoras frente a sus competidores. Si una empresa logra ventajas competitivas su desempeño será mejor ya que será única.⁴⁸

Para generar ventajas competitivas hay diferentes fuentes, entre ellas se encuentran enfocarse en minimizar costos de fabricación para ofrecer sus productos más bajos que los competidores, producir con una calidad superior, enfocarse en ser más leal y fiel al cliente, tener la capacidad de innovar rápidamente, capacidad para brindar un servicio superior y excelente. Aunque puede existir muchos más la ventaja competitiva radica en generar en los clientes productos y servicios que sean más valorados que lo ofrecido por sus competidores.⁴⁹

5.2.10 Estrategia. El concepto de estrategia se origina desde aproximadamente hace 2.500 años, donde se utilizaba este concepto en lo militar.⁵⁰

Sin embargo el concepto de estrategia se comenzó a usar en el proceso de planeación en la década de 1950, ya que las organizaciones se enfocaban en el proceso de control y planeación. En la década de 1960 las organizaciones comienzan a realizar estrategias para dar respuesta a los cambios del entorno para reducir amenazas y potencializar oportunidades en el futuro.⁵¹

La estrategia tiene diferentes definiciones según el autor, sin embargo Alfred (1962) afirma que “la estrategia definida de forma amplia comprende la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización”.

⁴⁷ Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. 3 ed. Comunidades europeas: OCDE y EUROSTAT, 2005. p 58

⁴⁸ SALONER. Garth, Amdrea shpard. Administración estratégica. México.: editorial Limusa Wiley, 2005. p. 22

⁴⁹ Ibid., p. 22

⁵⁰ Ibid., p. 22

⁵¹ Ibid., p. 19

Por otro lado Igor Ansoff define a la estrategia como un operador diseñado para transformar posición actual a la posición descrita por los objetivos, sujeto a las restricciones de capacidad y potencia.⁵²

Además Porter afirma que una estrategia define la elección de los sectores en los que una empresa va a competir, esta estrategia es competitiva si genera diferenciación y valor.⁵³

Por lo tanto la estrategia define el posicionamiento competitivo de la empresa, alinea las actividades con la estrategia, generan diferenciación con la competencia, asegura gestión por procesos, y se opera con eficiencia organizacional.⁵⁴

➤ Estrategias genéricas (Porter).

- **Liderazgo en costos.** Esta estrategia consiste en conocer a profundidad los procesos de la cadena de valor de la empresa, para que la estrategia asegure una excelente calidad en el producto o servicio al menor costo posible.⁵⁵
- **Diferenciación.** Esta estrategia consiste en incorporar al producto o servicio característica ya sean tangibles o intangibles para que el cliente lo perciba como diferente, lo que justifica un mayor precio a cambio del valor agregado que genera.⁵⁶
- **Enfoque o concentración.** Esta estrategia se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico, el objetivo de esta estrategia es brindar un excelente servicio a un mercado particular.⁵⁷

⁵² SALONER. Garth, Amdrea shpard. Administración estratégica. México.: editorial Limusa Wiley, 2005. P. 20

⁵³ Ibid., p.20

⁵⁴ SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Ed. 10. Bogotá D. C.: 3R Editores, 2008. p. 21

⁵⁵ PORTER, Michael. Estrategia competitiva. Ed 28. México D.F. :Compañía editorial continental, 2001. p. 52

⁵⁶ Ibid., p. 54

⁵⁷ Ibid., p. 55

➤ **Estrategias Competitivas (Porter).**

- **Disuasión.** Tienen como fin evitar la magnitud de los conflictos con los competidores.⁵⁸
- **Ofensivas.** Destinadas a eliminar o debilitar a la competencia.⁵⁹
- **Defensivas.** Nacen como respuesta a ataques de los competidores.⁶⁰
- **Alianzas.** Alianza entre varias empresas que combinan esfuerzos para competir más eficiente y eficazmente.⁶¹

Cuadro 1. Alternativas Estratégicas

Alternativas estratégicas	Centro	Externo o Interno	Propósito o función
Statu quo	Estabilidad	Interno	Continuar con los productos, mercados, actuales temporales o ciclo de vida del producto.
concentración	Línea única de productos	Interno	Hacer bien una cosa.
Integración Horizontal	Propiedad o control de los competidores	Externo	Ganar poder en el mercado y obtener economías de la producción a escala.
Integración Vertical	Transformación en costos y centro de beneficios	Externo	Aumentar los beneficios de la producción a escala, reducir la dependencia de proveedores y distribuidores.
Diversificación	Ampliación de la línea de productos	Interno o Externo	Reducir las presiones competitivas, obtener mayor rentabilidad.
Riesgos compartidos	Beneficios complementarios	Externo	Dispensar los riesgos.
Atrincheramiento	Reducción de la actividad o las operaciones		Responder temporalmente a la adversidad de una situación discordante persistente.
Despojamiento	Eliminación de aspectos inadecuados	Interno	Realignar los productos y mercados, o a la misma organización
Liquidación	Eliminación de aspectos inadecuados	Interno	Lo mismo que en el despojamiento, en esta situación es más grave.
Innovación	Liderazgo	Interno	Tomar iniciativa, ganar posición desde temprano en el mercado.
Alianzas estratégicas	Busca de sinergia	Externo	Unir fuerzas para lograr ventajas competitivas sin perder la identidad.

Fuente: SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Ed. 10. Bogotá D. C.: 3R Editores, 2008. p. 33

⁵⁸ SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Ed. 10. Bogotá D. C.: 3R Editores, 2008. p. 32

⁵⁹ Ibíd., p. 32

⁶⁰ Ibíd., p. 32

⁶¹ Ibíd., p. 32

Cuadro 2. Alternativas Estratégicas

ESTRATEGIA	DEFINICION	EJEMPLO
Integración directa	Obtener la propiedad o más control sobre los distribuidores o minoristas.	Una empresa que renta autos decide abrir mas locales de renta.
Integración hacia atrás	Buscar la propiedad o más control sobre los proveedores.	Un hotel adquirió un fabricante de muebles.
Integración horizontal	Buscar la propiedad o mas control sobre competidores	Una empresa adquiere a otra empresa.
Penetración de mercado	Buscar más participación de mercado para productos o servicios actuales en mercados actuales.	Una empresa de gaseosas invierte millones para anunciar su bebida.
Desarrollo de mercado	Introducir productos y servicios en nuevas áreas geográficas.	El Bank of América recientemente compro el 9% de las acciones de China Construction Bank.
Desarrollo de productos	Buscar mayores ventas al mejorar los productos o servicios actuales o desarrollar nuevos.	Advances Medical Optics está recurriendo, a la compra para abarcar todos los aspectos médicos del cuidado de los ojos, desde cirugía laser hasta lentes de contacto e implantes.
Diversificación relacionada	Añadir productos o servicios nuevos pero relacionados.	UPS adquirio Overnite para diversificar su negocio del transporte. Ahora UPS lleva paquetes de 70kilos.
Diversificación no relacionada	Añadir productos o servicios nuevos no relacionados	Tupperware Corp, vendedor de insertes de cocina, entro en el negocio del cuidado de la piel y artículos de belleza.
Reducción	Reagruparse por medio de la reducción de costos y activos para revertir la baja en ventas y utilidades.	Viacom esta vendiendo bienes no básicos como parques temáticos, editoriales, estaciones de radio y salas de cine.
Desinversión	Vender una división o parte de una organización	Goodyear Tire & RubberCo. Vendieron a Titán International su empresa de llantas para maquinaria agrícola en América del Norte
Liquidación	Vender todos los activos de una empresa, por su valor tangible.	MG Group Ltd fabricante de automóviles cerro sus puertas en 2005, despidiendo a 5000 empleados.

Fuente: FRED, David. Conceptos de administración estratégica. Ed. 11. México.: Pearson Educación, 2008., p.173

5.2.10.1 Proceso de la estrategia. Todas las alternativas estratégicas no deben ser consideradas como posibles soluciones que beneficien a la empresa. Por esta razón se debe desarrollar un conjunto manejable de estrategias atractivas, ellas se determinan de acuerdo a las ventajas y desventajas, las compensaciones, los gastos y los beneficios.⁶²

El empleado o gerente que identifique y evalúe las estrategias debe ser quien elabore el diagnóstico interno, externo y declare la misión y visión, y si es posible se deben incluir los gerentes de cada departamento.

Es importante resaltar que para la formulación de la estrategia existen diferentes herramientas y técnicas. Entre ellas se encuentran:

5.2.11 Matriz de evaluación de factores externos (EFE). Permite a los estrategas obtener, resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnología y competitiva.⁶³

5.2.12 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).⁶⁴ Resume la información obtenida de una auditoría, la cual se evalúa fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de la empresa.

5.2.13 Matriz del perfil competitivo (MPC). Identifica los principales competidores de una compañía así como los factores claves de éxito que se hayan determinado.⁶⁵

5.2.14 Matriz DOFA. Permite realizar un análisis donde se incluyen factores claves relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, infraestructura, recursos humanos, tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas y competitivas.⁶⁶

De cada una de ellas se escogen factores dependiendo al impacto que generen, ya sea fortaleza, debilidad, amenaza u oportunidad. Con base a la selección de los factores se procede a relacionar cada factor con el fin de

⁶² FRED, David. Conceptos de administración estratégica. Ed. 11. México.: Pearson Educación, 2008., p. 218

⁶³ Ibíd., p. 110

⁶⁴ Ibíd., p. 158

⁶⁵ Ibíd., p. 111

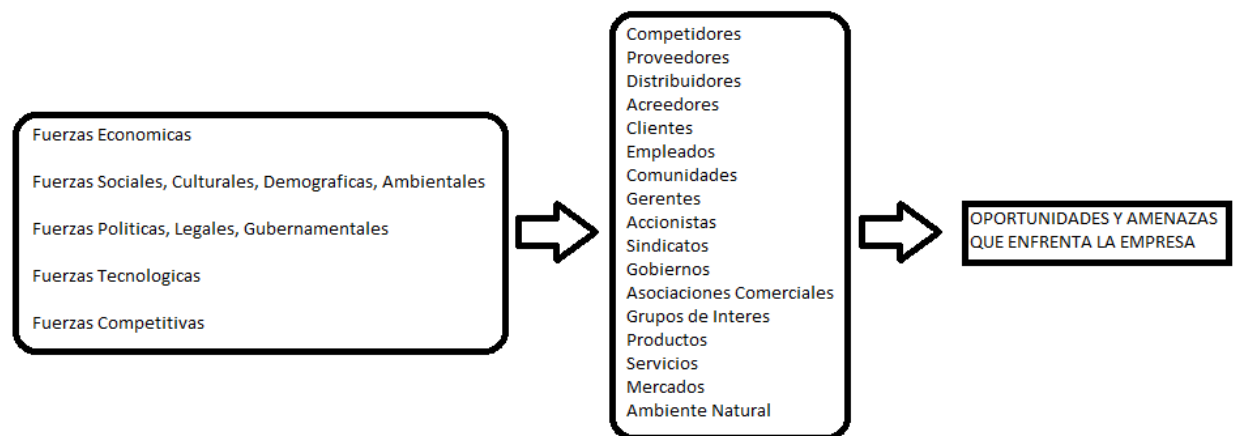
⁶⁶ SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Ed. 10. Bogotá D. C.: 3R Editores, 2008.

determinar como se debe convertir una amenaza en oportunidad, como aprovechar las fortalezas, como anticipar el efecto de una amenaza e impedir una debilidad.⁶⁷

5.2.15 Matriz de Vulnerabilidad. Con esta matriz se genera una visión crítica de las fortalezas y/o oportunidades de la empresa. Ya que con estos factores a los que se le denominan puntales con los que la empresa sobre vive, se pretende traducir dichos puntales en amenazas para la empresa. Con el fin de conocer que consecuencia ocasionaría y valorar su impacto.⁶⁸

5.2.16 Factores Externos. Se refiere a las oportunidades y amenazas que se rigen bajo tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que beneficiar o perjudicar a una organización.⁶⁹

Figura 2. Relaciones de las fuerzas externas claves con la organización



Fuentes: FRED, David. Conceptos de administración estratégica. Ed. 11. México.: Pearson Educación, 2008. p. 83

5.2.17 Variables Económicas. Algunas variables económicas son: Disponibilidad de crédito, Nivel de ingreso disponible, Tendencia de los gastos, Tasas de interés, Producto Interno Bruto, Desempleo, valor del dólar, bolsa de valores, importación y exportación, cambios en la demanda, política fiscal y monetaria, impuestos.⁷⁰

⁶⁷ SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Ed. 10. Bogotá D. C.: 3R Editores, 2008.

⁶⁸ Ibid.,

⁶⁹ FRED, David. Conceptos de administración estratégica. Ed. 11. México.: Pearson Educación, 2008., p. 12

⁷⁰ Ibid., p. 85

5.2.16.1 Oportunidades. Son hechos o tendencias en el entorno que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de la empresa si son bien aprovechadas.⁷¹

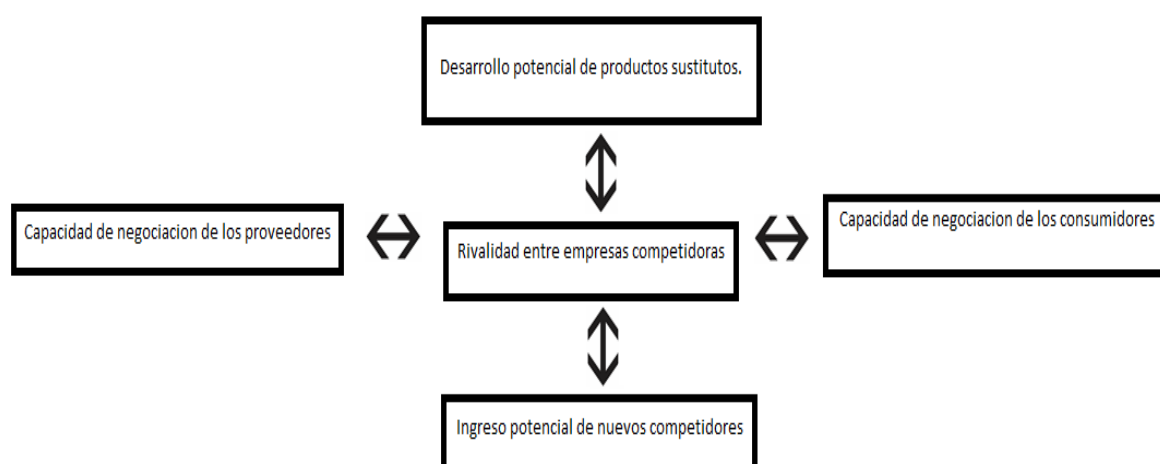
5.2.16.2 Amenazas. Son hechos o tendencias del entorno que limitan o dificultan el desarrollo de la empresa.⁷²

5.2.17 Factores Internos. Son actividades que una organización puede controlar, estos factores se dividen en fortalezas o debilidades dependiendo de como las maneja cada organización. Dichos factores surgen a partir de las diferentes áreas de la empresa como la administración, finanzas, marketing, producción, investigación y diferentes recursos con los que la empresa dispone o no.

5.2.17.1 Fortalezas. Son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una empresa⁷³

5.2.17.2 Debilidades. Son actividades o atributos internos que impiden o dificultan el éxito de una organización.⁷⁴

Figura 3. Modelo de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: PORTER, Michael. Estrategia competitiva. Ed 28. México D.F. : Compañía editorial continental, 2001. p.20

⁷¹ SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Ed. 10. Bogotá D. C.: 3R Editores, 2008. p. 72

⁷² Ibid., p. 72

⁷³ Ibid., p. 72

⁷⁴ Ibid., p. 72

El modelo de las 5 fuerzas de Porter consiste en un análisis competitivo que permite desarrollar estrategias de acuerdo a como se encuentra la empresa con respecto a cada una de las 5 fuerzas ilustradas en el grafico anterior.⁷⁵

5.2.18.1 Rivalidad entre empresas competidoras. Esta variable se considera la mas poderosa de las cinco fuerzas. Las estrategias que se formulan a través de esta fuerza deben generar ventajas competitivas para que sean exitosas. Probablemente, los cambios que se generen debido a las estrategias que se realicen despierten también una respuesta en la competencia como por ejemplo reducción de precios, mejoramiento de la calidad, nuevas características en los productos y aumentar la publicidad.⁷⁶

5.2.18.2 Ingreso potencial de nuevos competidores. Entre mas fácil una empresa pueda entrar a un sector económico, mayor es la competencia. Por esta razón es importante que la empresa logre rápidamente economías a escala, mejoramiento de tecnología, conocimiento experto y fuerte fidelidad del consumidor. Pero a pesar de estas barreras, existen competidores que pueden entrar a través de un bajo precio y una alta inversión en marketing, por esta razón es importante que la empresa conozca los nuevos competidores y poder responder a ellos.⁷⁷

5.2.18.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos. Las empresas que ofrecen productos sustitutos también son de mucho cuidado, ya que provocan presiones competitivas muy fuertes cuando sus productos sustitutos disminuyen precios.⁷⁸

5.2.18.4 Capacidad de negociación de los proveedores. La capacidad de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en la industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores. Es importante que la empresa negocie con proveedores con el fin de que se ayuden mutuamente, a través de mejores precios, mejor calidad y entregas justo a tiempo. Una empresa que quizás logre una mejor condición y negociación con un proveedor tiene ventajas sobre la competencia.⁷⁹

⁷⁵ FRED, David. Conceptos de administración estratégica. Ed. 11. México.: Pearson Educación, 2008., p.100.

⁷⁶ Ibíd., p.108

⁷⁷ Ibíd., p.102

⁷⁸ FRED, David. Conceptos de administración estratégica. Ed. 11. México.: Pearson Educación, 2008., p.103

⁷⁹ Ibíd., p.104

5.2.18.5 Capacidad de negociación de los consumidores. Cuando los clientes son muchos, están concentrados o compran en volumen, tienen alta capacidad de negociación.⁸⁰

Cuadro 3. Funciones básica de la administración estratégica

FUNCION	DESCRIPCIÓN	ETAPA DE PLANEACION ESTRATEGICA
PLANEACIÓN	La planeación consiste en todas aquellas actividades administrativas relacionadas con la preparación para el futuro. Las actividades incluyen pronósticos, establecimiento de objetivos, creación de estrategias, desarrollo de metas.	FORMULACION
ORGANIZACIÓN	La organización incluye todas las actividades administrativas que desembocan en una estructura de tareas y relaciones de autoridad	IMPLEMENTACION
INTEGRACIÓN DE PERSONAL	Las actividades de integración de personal se centran en la administración de los recursos humanos, y se incluyen todas las actividades referentes a sueldos, compensaciones, contratación, capacitación.	IMPLEMENTACION
DIRECCIÓN	La dirección incluye los esfuerzos encausados a la conformación del comportamiento humano. Las actividades que se incluyen son el liderazgo, la comunicación, grupos de trabajo, delegación de autoridad, satisfacción laboral.	IMPLEMENTACION
CONTROL	El control se refiere a todas actividades administrativas centradas en asegurar que los resultados obtenidos sean congruentes con lo planeado.	EVALUACION

Fuente: FRED, David. Conceptos de administración estratégica. Ed. 11. México.: Pearson Educación, 2008., p. 132

⁸⁰ FRED, David. Conceptos de administración estratégica. Ed. 11. México.: Pearson Educación, 2008. p104

5.3 MARCO LEGAL

A continuación se presentaran los cinco requisitos para que una empresa pueda operar legalmente, estos requisitos se encuentran de forma virtual en la página oficial de la cámara de comercio de cali "<http://www.ccc.org.co/como-crear-su-empresa/>"

5.3.1 Documento de constitución. Por regla general las sociedades civiles y comerciales se constituyen por escritura pública, que debe contener los requisitos del artículo 110 del código de comercio.

Sin embargo, la ley 1014 de 2006, permitió la creación de sociedades comerciales por documento privado, siempre que al momento de su constitución cuenten con menos de 10 trabajadores y/o con activos totales, excluida la vivienda, inferiores a 500 SMLMV. Cuando se realicen aportes de bienes inmuebles, deberán necesariamente constituirse por escritura pública.

A su vez, la ley 1258 de 2008, creo las sociedades por acciones simplificadas, que son sociedades de naturaleza comercial que se crean por acto unilateral o por contrato que conste en documento privado. Cuando los activos aportados comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución se efectuará también cumpliendo dicha formalidad.

5.3.1.1 Requisitos para constituir una sociedad por escritura pública. Como lo indica el Artículo 110 del Código de Comercio, la sociedad civil ó comercial se constituirá por escritura pública. Toda minuta deberá incluir entre otras cosas:

- El nombre y domicilio de las personas que intervengan como otorgantes.
- La clase o tipo de sociedad que se constituye y el nombre de la misma, formado como se dispone en relación con cada uno de los tipos de sociedad que regula el Código de Comercio.
- El domicilio de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
- El objeto social, esto es, la empresa o negocio de la sociedad, haciendo una enunciación clara y completa de las actividades principales.

- La época y la forma de convocar y constituir la asamblea o junta de socios en sesiones ordinarias o extraordinarias, y la manera de deliberar y tomar los acuerdos en los asuntos de su competencia.
- Las fechas en que deben hacerse los inventarios y balances generales, y la forma en que han de distribuirse los beneficios o utilidades de cada ejercicio social, con indicación de las reservas que deban hacerse.
- La forma de hacer la liquidación, una vez disuelta la sociedad, con indicación de los bienes que hayan de ser restituidos o distribuidos en especie, o de las condiciones en que, a falta de dicha indicación, puedan hacerse distribuciones en especie.
- Si las diferencias que ocurran a los asociados entre sí o con la sociedad, con motivo del contrato social, han de someterse a decisión arbitral o de amigables compondores y, en caso afirmativo, la forma de hacer la designación de los árbitros o amigables compondores.
- El nombre y domicilio de la persona o personas que han de representar legalmente a la sociedad, precisando sus facultades y obligaciones, cuando esta función no corresponda, por ley o por el contrato, a todos o algunos de los asociados.
- Las facultades y obligaciones del revisor fiscal, cuando el cargo esté previsto en la ley o en los estatutos.
- Los demás pactos que, siendo compatibles con la índole de cada tipo de sociedad, estipulen los asociados para regular las relaciones a que da origen el contrato.

Requisitos para constituir una sociedad por documento privado de acuerdo con la ley 1014 de 2006, reglamentada por el Decreto 4463 de 2006:

- Nombre, documento de identidad, domicilio y dirección de los socios.
- El domicilio social.
- El término de duración o la indicación de que éste es indefinido.

- Una enumeración clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier acto lícito de comercio.
- El monto del capital haciendo una descripción pormenorizada de los bienes aportados, con estimación de su valor. El socio o socios responderá por el valor asignado a los bienes en el documento constitutivo.
- Cuando los activos destinados a la sociedad comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución deberá hacerse de igual manera e inscribirse también en los registros correspondientes.
- El número de cuotas, acciones o partes de interés de igual valor nominal en que se dividirá el capital de la sociedad y la forma en que serán distribuidas, si fuere el caso.
- La forma de administración dentro del tipo o especie de sociedad de que se trate, así como el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. A falta de estipulaciones se entenderá que los administradores podrán adelantar todos los actos comprendidos dentro de las actividades previstas.
- Declaración por parte de los constituyentes, o de sus representantes o apoderados sobre el cumplimiento de al menos uno de los requisitos señalados en el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006, esto es, que cuenten con diez (10) o menos trabajadores, o con activos totales, excluida la vivienda, por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos legales mensuales vigentes.

5.3.1.3 Requisitos para constituir una sociedad por acciones simplificada:

- Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).
- Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.
- El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.

- El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
- Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
- El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
- La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

5.3.2 Selección del tipo sociedad.

5.3.2.1 Persona Natural. “Son personas todos los individuos de la especie humana, cualquiera que sea su edad, sexo, estirpe o condición”(Art.74 Código Civil). Una persona natural puede inscribirse como comerciante ante la Cámara de Comercio, ejecutar actividades dirigidas a la producción de bienes y/o servicios, con el fin de obtener una utilidad, producto de su venta y comprometerse con terceros, adquiriendo derechos y obligaciones.

5.3.2.2. Persona Jurídica. Son sujetos que por ficción jurídica son capaces de ejercer derechos, contraer obligaciones y ser representadas judicial y extrajudicialmente. Son de dos clases:

- Las personas jurídicas de derecho público; como la nación y sus entidades descentralizadas.
- Las personas jurídicas de derecho privado; como las compañías, fundaciones, asociaciones y corporaciones.

5.3.2.3 Empresa. “El Artículo 25 del Código de Comercio, la define como “toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios”.

5.3.2.4 Sociedad Comercial. Es un contrato, a través del cual dos o más personas se comprometen a hacer aportes en dinero, especie o trabajo; con el objetivo de destinarlos a formar una persona jurídica diferente a cada uno de sus integrantes, cuyo fin es repartirse las utilidades obtenidas con la actividad de la empresa. En nuestro país, según la constitución, se garantiza la libertad de asociación; se le permite a los particulares constituir compañías, asociaciones y fundaciones, mientras no sean contrarias a la moral o al orden legal.

➤ **Sociedades Comerciales.**

- Sociedad por Acciones Simplificada
- Sociedades Anónimas
- Sociedades de Responsabilidad Limitada
- Sociedades en Comandita
- Empresas Unipersonales
- Empresas Asociativas de Trabajo
- Sucursal de Sociedad Extranjera
- Sociedades de Economía Mixta
- Sociedades Colectivas
- Sociedades de Hecho

5.3.3 Compromisos con el registro mercantil. Por disposición legal los comerciantes están obligados a matricularse en el Registro Mercantil que llevan las Cámaras de Comercio, así como inscribir todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad.

Para efectos de la matrícula los empresarios deben presentar los siguientes documentos:

- **Empresarios Persona Natural.** Las personas naturales que deseen matricularse como comerciantes deberán:
- Verificar que no figure matriculada otra persona con un nombre idéntico. Lo puede verificar en las terminales de autoconsulta dispuestas en los Centros de Atención Empresarial CAE de la Cámara de Comercio de Cali ó a través de la dirección en internet www.ccc.org.co.

- Diligenciar el formulario de Registro Único Empresarial, suministrando en forma exacta los datos solicitados. Si la matrícula se solicita personalmente se debe presentar el original del documento de identificación de la persona natural que se está matriculando. En caso de enviar un tercero a realizar la matrícula mercantil, la firma del comerciante en el formulario deberá contar con reconocimiento de contenido y firma ante notario.
- Diligenciar el Formulario RUT y hacer presentación personal del mismo ante el funcionario de la Cámara de Comercio ó ante notario, si es un tercero quien realiza el trámite. En caso de que la persona natural ya tenga NIT, deberá adjuntar el certificado del Rut o fotocopia del NIT.
- Diligenciar el formulario adicional de registro con otras entidades para el establecimiento de comercio.
- Presentar todos los documentos anteriormente mencionados en cualquier sede de atención al público de la Cámara de Comercio de Cali y cancelar los derechos de inscripción a que hubiere lugar.
- Empresarios Persona Jurídica. Las personas jurídicas deberán cumplir con los siguientes requisitos:
- Verificar que no figure matriculada otra sociedad ó establecimiento de comercio con un nombre idéntico. Lo puede verificar en las terminales de auto consulta dispuestas en los Centros de Atención Empresarial CAE de la Cámara de Comercio de Cali ó a través de la dirección en Internet www.ccc.org.co.
- Diligenciar el formulario de Registro Único Empresarial, suministrando en forma exacta los datos solicitados. El formulario debe estar firmado por el representante legal y deberá ser presentado personalmente o enviarlo con reconocimiento de firma y contenido ante notario.
- Diligenciar el Formulario RUT y hacer presentación personal del mismo ante el funcionario de la Cámara de Comercio ó ante notario, si es un tercero quien realiza el trámite.
- Diligenciar el formulario adicional de registro con otras entidades para el establecimiento de comercio.

- Enviar copia auténtica del documento de constitución. Tenga en cuenta que si se aportan bienes inmuebles, deberá hacerse por escritura pública.
- Presentar todos los documentos anteriormente mencionados en cualquier sede de atención al público de la Cámara de Comercio de Cali y cancelar los derechos de inscripción a que hubiere lugar.
- Diligenciar el formato de solicitud de registro de libros de registro de socios ó accionistas y libro de actas de junta de socios ó asamblea, indicando el nombre de la sociedad, EAT ó Empresa Unipersonal, el destino de cada libro y el número de hojas útiles debidamente firmado por el representante legal y presentado personalmente ó con reconocimiento de firma y contenido ante notario.

5.3.4 Compromisos de operación legal

- Permiso ambiental ante el DAGMA. Cuando la empresa produzca algún tipo de impacto ambiental.
- Pago de derechos de autor SAYCO Y ACINPRO. Cuando el establecimiento ejecuta públicamente obras musicales causantes del pago por derechos de autor (Ley 232 de 1995, Artículo 2º. Literal c).
- Registro ante el INVIMA. Si la empresa va a fabricar o comercializar alimentos (Ley 399 de 1997).

5.3.5 Compromisos con Estado. Algunos de los impuestos que los empresarios están obligados a pagar en el ejercicio de sus actividades mercantiles, son:

- Impuesto sobre la Renta y Complementarios
- Impuesto de Valor Agregado IVA
- Retención en la Fuente
- Impuesto de Industria y Comercio
- Impuesto de Timbre
- Gravámenes a movimientos financieros

6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

6.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio de este trabajo de investigación es descriptivo por que Pretende diseñar un proceso de planeación y direccionamiento estratégico para el restaurante Zaguán de la 5ta.

6.2 DISEÑO METODOLOGICO

6.2.1 Recolección de datos primario. La recolección de datos primarios consiste en visitar personalmente a la empresa y establecer conversaciones con la propietaria Fanery Collazos y algunos empleados, con el fin de obtener información pertinente para la realización del proceso de planeación y direccionamiento estratégico. Adicionalmente durante las visitas se realizara observación directa con el fin de complementar la información.

6.2.2. Recolección de datos secundarios. Para la recolección de datos secundarios se realizaran consultas bibliográfica online y en libros que permitan profundizar las herramientas, teorías y conceptos que se necesiten para llevar a cabo el trabajo, entre ellos se encuentran administración estratégica de Saloner, gerencia estratégica de Humberto serna, gerencia estratégica de Fred y estrategias competitivas gerenciales de Rubén D. Palacios

6.2.3 Clasificación de datos. Los datos e información recolectada se clasificaran según la información que cada matriz y herramienta administrativa exija para su elaboración. Algunas de las matrices y herramientas que se utilizaran son la matriz DOFA, vulnerabilidad, EFI, EFE, BSC, análisis estructural, planes de acción.

6.2.4 Diagnostico estratégico. Consiste en realizar un análisis interno de las fortalezas y debilidades, así como un análisis externo de amenazas y oportunidades. Este diagnóstico permitirá conocer cómo se encuentra la empresa hoy. Para este diagnóstico se utilizaran la matriz DOFA, EFI, EFE, y la de Vulnerabilidad.

6.2.5 Direccionamiento Estratégico. Consiste en conocer cuál es el negocio y la razón de ser de la empresa, así como también a donde se quiere llegar. Para esto es necesario:

6.2.5.1 Establecer principios corporativos

6.2.5.2 Definir el negocio

6.2.5.3 Formular la misión

6.2.5.4 Establecer la visión

6.2.5.5 Formular objetivos

6.2.6 Planeación estratégica. Para la realización de la planeación estratégica se llevara a cabo un pensamiento analítico donde se comprometen todos los recursos de la empresa para llevar a cabo la acción. Para realizar este proceso es necesario:

6.2.6.1 Formulación de estrategias. Para formular estrategias se analizaran las matrices utilizadas en el diagnostico estratégico así como la matriz BSC, Ansoff y el Diagrama de Pareto. Es importante resaltar que las estrategias deben ser coherentes con la misión y la visión de la empresa, y deben cumplir con los objetivos que se plantearon en el direccionamiento estratégico.

6.2.6.2 Diseño de planes de acción. A través de este instrumento se programaran las actividades, tareas y metas necesarias para llevar a cabo las estrategias.

6.2.6.3 Diseño de indicadores de gestión. A través de este instrumento cuantitativo se miden las actividades, tareas y metas descritas en el plan de acción.

Figura 4. Diagrama Metodológico



7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

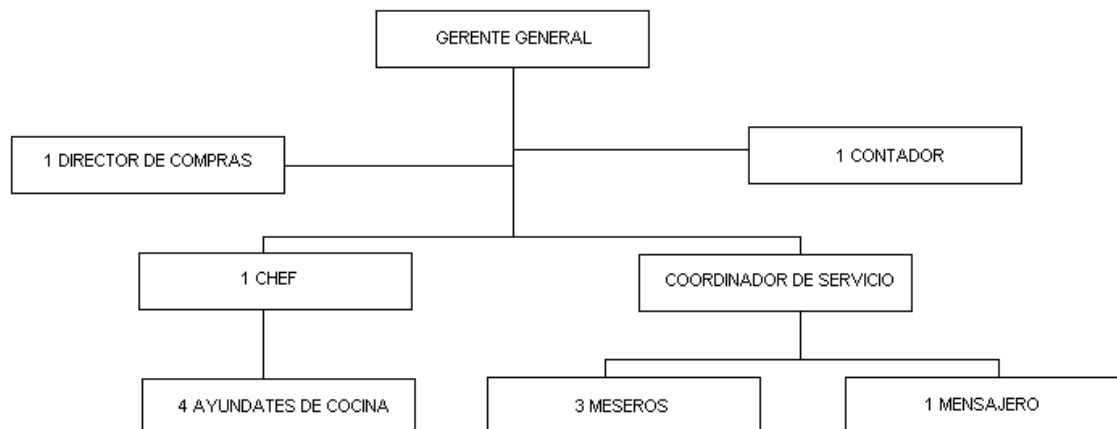
El zaguán de la 5ta es una empresa familiar, que ejerce su función como un restaurante el cual ofrece almuerzos ejecutivos, platos a la carta, servicio buffet, repostería y eventos sociales.

Este restaurante tiene como filosofía, ofrecerle al cliente, algo diferente, es por esta razón dentro de su área productiva se encuentra trabajando un chef experimentado que le brinda sofisticación a todos los platos que se ofrecen. Es importante resaltar que los almuerzos ejecutivos equivalen al 95% de las ventas del restaurante y que cada menú se repite máximo 1 vez al mes, lo que indica que el cliente que visite el restaurante cada día encontrara un menú diferente.

Por otro lado dentro de los platos a la carta se encuentran parrillas y exquisitos platos gourmet que combinan la gastronomía nacional con la internacional.

Actualmente el restaurante cuenta con una capacidad máxima para atender hasta 1000 personas diarias debido a sus amplias instalaciones, también cabe resaltar que el restaurante cuenta con un equipo humano de 13 empleados con contrato a término fijo, dichos empleados cuentan con todas sus prestaciones sociales.

Figura 5. Organigrama propuesto Zaguán de la 5ta



8. CAPITULO 1. DIAGNOSTICO INTERNO Y EXTERNO

8.1 MATRIZ DOFA

Tal como se ha mencionado anteriormente, la matriz DOFA es una herramienta que permite diagnosticar interna y externamente a la empresa.

El proceso para diagnosticar el restaurante Zaguán de la 5ta, comenzó con la solución de un formato que contiene más de 150 preguntas, referentes a situaciones tanto internas que incluyen todas las áreas funcionales básicas de una empresa (Financiera, mercadeo, producción, servicio al cliente, calidad, recursos humanos) y el proceso administrativo (planeación, organización, dirección, y control) como externas con variables que evaluaban el entorno de la organización (Económica, jurídico, social, cultural, medioambiente, competencia). Dicho cuestionario fue complementado con otros cuestionarios provenientes de los libros “conceptos de administración estratégica” y “Gerencia estratégica”. Los cuestionarios contenían preguntas abiertas las cuales fueron resueltas con el coordinador de servicio, quien también es el hijo de la propietaria y gerente del restaurante; y uno de los meseros quien es sobrino de la gerente y ha realizado una carrera universitaria de administración de empresa, lo cual facilitó el entendimiento y solución de las preguntas por dos fuentes claves ya que conocen a el restaurante desde sus inicios hasta la actualidad.

Una vez resueltas todas las preguntas se realizó un listado clasificando y conciliando las respuestas con las variables más importantes en fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Es importante recordar que las fortalezas y oportunidades pertenecen al análisis interno y las amenazas y oportunidades pertenecen al análisis externo. Después de hacer el listado se realizó la matriz DOFA, lo que permitió obtener estrategias provenientes de la relación fortalezas-oportunidades, debilidades-oportunidades, fortalezas-amenazas y debilidades y amenazas.

Cuadro 4. Matriz DOFA

INTERNO- EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estilo de vida. 2. Tamaño de la población. 3. Municipio pequeño. 4. Empresas y comercio. 5. Fácil acceso a vías. 6. Todos los estratos. 7. Tasa de crecimiento de la población. 8. Mayor numero de mujeres empleadas. 9. Flujo de personas. 10. Materia prima. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desempleo. 2. Variedad de productos sustitutos. 3. Tasa creciente de restaurantes informales. 4. La alza de los precios de los insumos. 5. No hay fuertes barreras de entrada. 6. Escasees de alimentos. 7. Altas tasas de interés
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Prestación de servicio. 2. Personal calificados y con experiencia. 3. Presentación de los platos. 4. Preparación del menú. 5. Ambientación y adecuación del lugar. 6. Confort que se le brinda al cliente. 7. Amplia gama de menú. 8. Ubicación del restaurante. 9. Capacidad para 1000 personas diarias. 10. Dotación de sillas y mesas. 11. Equipamiento de cocina. 12. Rotación de personal. 13. Clima laboral. 14. Conocimiento de funciones claves. 15. Cumplimiento de cartera a corto plazo. 16. Cercanía del gerente con los clientes. 	<p>Atraer nuevos clientes exponiendo las fortalezas de la empresa y los beneficios que obtendrán por consumir en el restaurante. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F9, F10, F11, O2, O9)</p> <p>Buscar nuevos contratos con empresas, exponiendo las ventajas que se generaran para ellos. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F9, F10, F11, O4)</p> <p>Fidelizar los clientes, a través de acciones que permitan al cliente mayor frecuencia de compra. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O4)</p> <p>Afianzar la relación con los clientes. (F16 O2, O4, O7, O9)</p>	<p>Utilizar las fortalezas de calidad en el servicio y producto para que esto sea una barrera de entrada. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, A3, A2, A5)</p> <p>Posicionar al restaurante en el mercado. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, A2, A3)</p> <p>Crear ventajas competitivas que diferencien al Zaguán de la 5ta de la competencia (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, A2, A3)</p> <p>Generar valor para diferenciar de la competencia y justificar el precio del producto. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, A2, A3, A4.)</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación del personal 2. Carencia de herramientas administrativas 3. Falta de proveedores con mejores ofertas 4. No se conocen Objetivos ni metas 5. Los empleados no conocen la visión 6. No existen estrategias de ningún tipo 7. No conocen a la competencia. 8. No realizan publicidad y promoción. 9. No existen indicadores de medición. 10 No hay un diagnostico de la empresa. 11. No existe medición de desempeño. 12. No existe sistema de salud ocupacional. 13. no existe diseño de puestos de trabajo. 14. no existe control de inventarios. 15. no hay estandarización de los platos. 16. Rotación de cartera. 	<p>Realizar campañas publicitarias que atraigan más y nuevos clientes.(D8, O1,O2.O4,O7,O9)</p> <p>Realizar planes de acción que ayuden al cumplimiento de los objetivos y estrategias referentes a la atracción de nuevos clientes. (D4, D5, D6,D9, O1,O2.O4,O7,O9)</p> <p>Brindarle al cliente bonos de descuento. (D8, O1,O2.O4,O7,O9)</p>	<p>Buscar nuevos proveedores que le permitan a la empresa adquirir insumos más económicos o de mejor calidad. (D3, A4, A6)</p> <p>Estandarizar los menús ofrecidos para calcular la utilidad de cada plato ofrecido.(D15, A4, A6)</p> <p>Analizar a la competencia para conocer sus productos y servicios, debilidades y fortalezas. (D7 , A2, A3)</p>

8.1.2 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DOFA:

A continuación se explicara cada factor que ha sido diagnosticado en la empresa.

8.1.2.1 Factores Externos:

➤ OPORTUNIDADES

- **Estilo de vida.** Según datos del DANE, la demanda durante el 2011 con respecto al consumo en restaurantes y servicio hotelero ha crecido un 4,4%. Dicho incremento se explica, entre otros factores, porque la gente come más por fuera por cuestiones de distancia y trabajo. En el más reciente informe “Dinámica del Consumo en Colombia”, elaborado por la firma Raddar, que se especializa en el conocimiento de las tendencias de comportamiento de compra del consumidor a través de la realización de encuestas mensuales en 13 ciudades del país, se estableció que los colombianos gastan el 56% de su ingreso en comida y vivienda.⁸¹
- **Tamaño de la población.** Según cifras del DANE, la población del municipio de Yumbo es de 106.559 habitantes, lo cual genera una oportunidad para llegar a nuevos clientes en un municipio relativamente pequeño en cuanto a expansión geográfica.
- **Municipio pequeño.** Yumbo se considera un municipio pequeño, debido a que su zona de 222 km², divide en Área Rural: 10 corregimientos, 16 veredas y un Área Urbana: 4 Comunas, 36 Barrios, dicha área urbana, lugar donde está ubicado el restaurante, es pequeña ya que de un extremo a otro existen aproximadamente 20 cuadras. Esto genera una oportunidad por la densidad poblacional que se encuentra en una extensión de área relativamente pequeña.
- **Empresas y comercio.** Según cifras de la cámara y comercio de Cali hasta el año 2010 existían 2428 empresas de diferentes actividades y tamaño.

⁸¹ Producto Interno Bruto [En línea]. Bogotá D.C.: DANE, 2012 [Consultado 10 de noviembre 2012]. Disponible en Internet: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim11.pdf

- **Fácil acceso a vías.** La infraestructura vial de la zona urbana del municipio de Yumbo esta en buenas condiciones, ya que sus calzadas y aceras están pavimentadas, debido a esto y la corta expansión geográfica de la zona urbana, hace fácil el traslado de un lugar a otro dentro del municipio.
- **Todos los estratos.** El casco urbano del municipio de Yumbo esta compuesto por 3 estratos sociales, los cuales corresponden a 1, 2, y 3, dentro de ello, este último es quien mas habitantes tiene.
- **Tasa de crecimiento de la población.** Según cifras del DANE la población en el año 2009 ha crecido en 2.42%, cifra igual a la del año 2010, para el año 2011 se estima que la población creció un 2.41%.
- **Mayor número de mujeres empleadas.** Según datos del DANE el 49,8% de la población yumbeña en el año 2011 corresponde a las mujeres, esto indica también que la población femenina creció un 2,39%. Por otro lado según cifras nacionales, En el total nacional, la tasa global de participación fue 77,0% para los hombres y 55,0% para las mujeres, La tasa de ocupación para los hombres fue 71,6% y para las mujeres fue 48,1% y La tasa de desempleo de las mujeres (12,5%) fue superior en 5,5 puntos porcentuales frente a la tasa registrada por los hombres.
- **Flujo de personas.** El Zaguán de la 5ta, esta ubicado sobre la carrera 5 entre calles 11 y 10, del municipio de Yumbo, dicha carrera 5ta, es la entrada principal al centro y casco urbano del municipio, por otro lado aunque no existen cifras exactas el flujo vehicular y peatonal es alto debido a la gran cantidad de locales comerciales que se encuentran sobre la carrera. Es importante resaltar que esta carrera conecta a lugares de interés como el parque Belalcazar.
- **Materia prima.** Para realizar el proceso de transformación, el restaurante requiere de diferentes ingredientes y alimentos, dichos alimentos son ofertados por diferentes proveedores, lo cual hace que estos sean asequibles en diferentes lugares y a diferentes precios. De hecho según cifras del DANE, tan solo en el municipio hasta el año 2010 existían 51 empresas cuya actividad económica se dedica a la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y 1087 dedicadas al comercio de efectos personales y enseres domésticos.

➤ **AMENAZAS:**

- **Desempleo.** Según cifras del DANE, la tasa de desempleo de Cali-Yumbo, en el año 2010 corresponde al 13.7%, tasa superior a la del 2009 con 13.6%, y que ha venido aumentando desde el año 2007 la cual equivalía al 11.3%.
- **Variedad de productos sustitutos.** Aunque no existen cifras exactas que soporten este hecho, es notable ver en las diferentes calles del municipio diferentes establecimientos ofreciendo comidas rápidas, comidas chinas, panaderías con asadores de pollo, incluso establecimientos que ofrecen presas de pollo a \$1000. En el caso del Zaguán de la 5ta, si se cuentan 5 cuadras a la redonda se encuentran aproximadamente 18 establecimientos que ofrecen productos mencionados anteriormente.
- **Tasa creciente de restaurantes informales.** Al igual que en la variedad de productos sustitutos, donde no existen cifras reales del crecimiento o numero de restaurantes informales, es común ver en el municipio cada vez mas casas, locales e incluso garajes, que son adecuados para ofrecer almuerzos.
- **La alza de los precios de los insumos.** Colombia en general registro una inflación de 3,73 por ciento en el 2011, hasta agosto del 2012 la inflación fue de 3.11%, y según las predicciones del Banco de la republica la inflación para 2012 estaría ubicada entre 2 y 4%.⁸²
- **No hay fuertes barreras de entrada.** Para la creación de un restaurante no hay fuertes barreras de entrada, puesto que no hay leyes que impidan su creación, sin embargo se considera como una barrera el capital para iniciar el negocio, ya que requiere de infraestructura para la producción y ofrecimiento del servicio. Por otro lado la cámara de comercio de Cali exige para la creación de un restaurante los siguientes requisitos:

- Documento escrito.

⁸² Inflación Colombia 2012. [En línea] Bogotá D.C.: Nicolás Rombiola, 2013 [Consultado 10 noviembre]. Disponible en Internet: <http://inflacion.com.co/inflacion-2012-colombia.html>

- Selección de tipo de sociedad.
- Compromisos con el registro mercantil:
 - Formulario Rut
 - Formulario adicional de registro mercantil
 - Cancelación de los derechos de inscripción
- Compromisos de operación legal:
 - Pago de derechos de autor SAYCO Y ACINPRO.
 - Registro ante el INVIMA.
- Compromisos con el estado:
 - Impuesto sobre la Renta y Complementarios.
 - Impuesto de Valor Agregado IVA
 - Retención en la Fuente
 - Impuesto de Industria y Comercio
 - Impuesto de Timbre
 - Gravámenes a movimientos financieros⁸³
- **Escasez de alimentos.** Debido a los diferentes cambios climáticos, el fenómeno de la niña y el niño, ha perjudicado negativamente los cultivos agrícolas y ganaderos en todo el país, ya que se han visto afectados debido a inundaciones y sequías, estas últimas al parecer continuar hasta finales del 2012.
- **Tasas de interés.** Actualmente la tasa de interés es 4,75%, según datos del banco de la república, esto afecta de manera directa al restaurante si la gerente decide realizar algún préstamo en una entidad bancaria para invertir en su negocio, ya que se considera una tasa alta. Por otro lado según la política monetaria entre mas alta esta la tasa de interés, mas ahorran los consumidores, lo cual puede verse afectado en sus venta.

⁸³ Cómo crear su empresa. [En línea]. Cali, 2012 [Consultado 10 noviembre 2012]. Disponible en Internet : <http://www.ccc.org.co/como-crear-su-empresa/>

8.2 MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS

La Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos), permite resumir y evaluar información del entorno de la empresa como la económica, social, cultural, demográfica, política, ambiental, legal, ambiental, tecnología y competitiva, para desarrollar esta matriz fue necesario:

- Responder junto a el coordinador de servicio del restaurante una encuesta de aproximadamente 60 preguntas que incluían todos los factores importantes del entorno, también fue necesario realizar una búsqueda de datos secundarios que brindaran datos sobre algunas de las variables. Estas variables son las mismas que se analizaron para elaborar los factores externos de la matriz DOFA.
- El coordinador de servicio asigno un peso a cada factor que oscila entre 0.0 (No importante) a 1.0 (muy importante). El peso que se le da cada uno de los factores responde a que tan importante es dicho factor para que el restaurante tenga éxito. La suma de todos los valores asignados debe ser igual a 1.
- El coordinador de servicio califico entre 1 y 4 donde se indica que tan eficazmente responde el restaurante actualmente a estos factores, donde 4 la respuesta es excelente, 3 la respuesta es mayor a lo aceptable, 2 la respuesta es aceptable y 1 la respuesta es deficiente.
- Seguidamente se multiplico el peso por la calificación de cada variable para determinar un peso ponderado, y después se sumaron las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener un peso ponderado total del restaurante.

Sin importar el número de oportunidades y amenazas que se encuentren en una matriz EFE, la puntuación más alta posible es 4.0 y la más baja es 1.0. La puntuación promedio es 2,5 lo cual indica que el restaurante zaguán de la 5ta con una puntuación de 1,36 no esta respondiendo para evitar las amenazas y aprovechar las oportunidades que se deben realizar estrategias para ello.

Cuadro 5. Matriz EFE

FACTOREZ	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Estilo de vida	0,06	2	0,12
2. Tamaño de la población	0,09	2	0,18
3. Municipio pequeño	0,03	1	0,03
4. Empresas y comercio	0,09	3	0,27
5. Fácil acceso a vías	0,03	1	0,03
6. Todos los estratos	0,05	1	0,05
7. Tasa de crecimiento de la población.	0,08	1	0,08
8. Mayor numero de mujeres laborando	0,05	1	0,05
9. Flujo de personas	0,03	2	0,06
10. Materia Prima e insumos	0,06	1	0,06
AMENAZAS			
1. Desempleo	0,06	1	0,06
2. Variedad de productos sustitutos	0,08	1	0,08
3. Tasa creciente de restaurantes formales e informales	0,08	1	0,08
4. Alza de los precios de los insumos	0,07	1	0,07
5. No hay fuertes barreras de entrada	0,06	1	0,06
6. Cambios Climáticos	0,05	1	0,05
7. Tasas de interés	0,03	1	0,03
TOTAL	1		1,36

8.2.1 ANÁLISIS. De la matriz EFE se puede concluir que la gerencia del restaurante no le presta atención a su entorno, y por esta razón evidentemente se puede afirmar que la gerencia no realiza ningún tipo de estrategias para ello y a esto obedece su baja calificación. El diseño y propuestas de estrategias se presentaran mas adelante en otro capitulo en una matriz que resume el diagnostico del restaurante, dichas estrategias se diseñaron con el fin de aprovechar al máximo las oportunidades, y minimizar el impacto de las amenazas.

Si bien es cierto que los factores externos, no son controlables, también es cierto que se pueden aprovechar para evitar en cierto grado un impacto negativo para la empresa, ya esto depende de las medidas que la empresa

tome. Con esto quiero decir que el restaurante Zaguán de la 5ta debe optar por ejecutar estrategias que le permitan ser más competitiva.

Dentro de las oportunidades mas importantes o que mayor peso tienen para la gerencia se encuentran las variables, tamaño de la población y la cantidad de empresas y establecimientos de comercio, donde se pueden aprovechar al máximo, pero por diferentes razones no se realiza nada al respecto. Por ultimo se encuentran las amenazas, entre ellas las que mas peso tienen la cantidad de productos sustitutos y el numero de restaurantes tanto formales como informales que se encuentran en el casco urbano del municipio que brindan un producto y servicio de menor calidad y de menor precio, para competir en el mercado se deben optar por estrategias de diferenciación. Es importante resaltar que todas los factores de las amenazas fueron calificados con una puntuación de 1, lo cual indica que la respuesta a ellas con deficientes.

8.3 MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS

La Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) resume una auditoria interna, en la cual se respondían aproximadamente a 170 preguntas que se respondieron junto con el coordinador de servicio. Dentro de esta matriz se encuentran las fortalezas y las debilidades de la matriz DOFA del restaurante Zaguán de la 5ta. Para el desarrollo de la matriz EFI fue necesario:

- Elaborar una lista de factores internos que se identificaron en la auditoria, estos factores internos, son los mismos encuentran en la matriz DOFA.
- Asignar junto con el coordinador de servicio y un mesero que tiene conocimiento administrativo un peso que abarca desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante). El peso asignado a cada factor indica su importancia para que la empresa sea exitosa.
- Calificar cada factor de 1 a 4. Donde las debilidades se califican con 1 si es una debilidad importante o 2 si es una debilidad menor; y las fortalezas se califican con 3 si es una fortaleza menor o 4 si es una fortaleza importante. Es importante resaltar que la calificación que se le asigno a cada factor fue otorga indicada junto con el coordinador de servicio y un mesero anteriormente mencionados.
- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para determinar un peso ponderado total del restaurante. Seguidamente se sumaron los puntajes ponderados para cada variable con el fin de determinar el puntaje ponderado Total de la empresa.

Sin Importar cuantos factores se incluyan en una matriz EFI, el puntaje ponderado total abarca des 1.0 bajo, hasta 4.0 alto, con un promedio de 2.5. El restaurante Zaguán de la 5ta esta un punto mas bajo que el promedio con un peso ponderado total de 2.4 lo que indica que es una empresa débil internamente.

Cuadro 6. Matriz EFI

FACTOREZ	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Prestación de servicio	0,06	4	0,24
2. Personal calificado y con experiencia.	0,04	3	0,12
3. Presentación de los platos	0,02	4	0,08
4. Preparación del menú	0,055	4	0,22
5. Ambientación y adecuación del lugar.	0,035	3	0,105
6. Confort que se le brinda al cliente.	0,05	4	0,2
7. amplia gama de menú	0,04	4	0,16
8. Ubicación del restaurante.	0,02	3	0,06
9. Capacidad para 1000 almuerzos diarios.	0,035	3	0,105
10. Dotación de sillas y mesas.	0,03	3	0,09
11. Equipamiento de cocina.	0,04	3	0,12
12. Rotación de personal.	0,02	3	0,06
13. Clima laboral.	0,015	3	0,045
14. Conocimiento de funciones claves.	0,015	3	0,045
15. Cumplimiento de cartera a corto plazo.	0,05	4	0,2
16. Cercanía del gerente con los clientes.	0,02	3	0,06
DEBILIDADES			
1. Capacitación del personal	0,005	1	0,005
2. Carencia de herramientas administrativas	0,05	1	0,05
3. Falta de proveedores con mejores ofertas	0,05	1	0,05
4. No se conocen objetivos ni metas	0,04	1	0,04
5. Los empleados no conocen la visión	0,02	2	0,04
6. No existen estrategias de ningún tipo	0,05	1	0,05
7. No conocen a la competencia	0,04	1	0,04
8. No realizan publicidad y promoción	0,04	1	0,04
9. No existen indicadores de medición	0,025	1	0,025
10. No hay un diagnostico de la empresa	0,035	1	0,035
11. No existe medición de despeño.	0,005	2	0,01
12. No existe sistema de salud ocupacional.	0,005	2	0,01
13. No existe diseño de puestos de trabajo.	0,005	2	0,01
14. No existe control de inventarios.	0,015	1	0,015
15. No hay estandarización de los platos.	0,02	1	0,02
16. Rotación de cartera.	0,05	1	0,05
TOTAL	1		2,4

8.3.1 ANÁLISIS. Es importante resaltar que dentro de las fortalezas, 11 de las 16 variables identificadas en el diagnostico interno van ligadas al servicio y el producto que se le brinda al cliente, Dichas variables para la gerencia del restaurante son las que mejor calificación y mayor peso obtuvieron. Por otro lado 4 variables se relacionan con la cultura organización y el capital humano, pero no son tan importantes para el coordinador de servicio del restaurante, a excepción de de la fortaleza numero 2 (personal calificado y con experiencia) la cual tiene una estrecha relación con el servicio y producto. De hecho la fortaleza numero 1, fue la variable con mayor peso y mejor calificada, la cual corresponde a la prestación de servicio. Sin embargo al igual que la prestación de servicio también fueron calificadas como fortaleza mayor, 5 variables mas, las cuales corresponden a la presentación de los platos, preparación del menú, confort hacia el cliente, variedad de productos y cartera a corto plazo; De las fortalezas de la matriz EFI se puede concluir que en el restaurante Zaguán de la 5ta la gerencia tiene como prioridad satisfacer al cliente en cuanto a servicio y el producto, tiene un buen clima laboral y buen recurso humano, pero no lo cree importante para el éxito, y tiene una única fortaleza financiera la cual es el cumplimiento con la cartera de los proveedores y demás gastos imprevistos o que se generan a corto plazo.

Por otro lado el restaurante presenta debilidades en el proceso administrativo ya que no se realiza ninguna acción en cuanto a planeación, organización, dirección y control, de igual forma presenta falencias sus áreas financieras y mercadeo, ya que no se realiza ninguna acción referente a ello. Dentro de las debilidades con mayor peso se encuentran la carencia de herramientas administrativas, la falta de proveedores y la rotación de cartera.

8.4 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

La matriz del perfil competitivo se realizó con el propósito de identificar los principales competidores del restaurante, los cuales fueron “OH que rico”, Las palmas”, “Doña Lupe”, “Pedregal”. Estos 4 restaurantes que se lograron identificar gracias a la colaboración del coordinador de servicio después de analizar el parámetro “restaurantes que ofrecen un servicio y producto similar”, esto con el objetivo de tener cierta relación o similitud con algunos competidores.

Una vez identificados los competidores, establecí 15 factores de éxito, es decir 15 variables que son importantes para que un restaurante sea exitoso, con ayuda de la experiencia en el sector de la gerente general y varios artículos encontrados en Internet dentro de los cuales resalto el siguiente enlace [“http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-7/especial-de-servicio/el-](http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-7/especial-de-servicio/el-)

[servicio-al-cliente-la-clave-del-sabor.htm](#)". Por otro lado es importante resaltar que dichos factores de éxito, deben tener una estrecha relación con el diagnóstico de la empresa, por esta algunas de los factores también salieron del diagnóstico. Esta lista fue consultada al coordinador de servicio del restaurante zaguán de la 5ta, con el fin de que se corrigiera, eliminara o agregara un factor clave de éxito.

Después de tener listas las variables visite durante 2 semanas los 4 restaurantes, donde me presente como un cliente más. El objetivo de esto era realizar una observación pasiva donde pudiera calificar lo más objetivamente posible a cada una de las variables.

Cuadro 7. Matriz MPC

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	VALOR	ZAGUAN DE LA 5TA		OH QUE RICO		LAS PALMAS		DOÑA LUPE		PEDREGAL	
		CLAS	PUN	CLAS	PUN	CLAS	PUN	CLAS	PUN	CLAS	PUN
1. Limpieza extrema	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3	4	0,4
2. Precio competitivo	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	4	0,4	2	0,2
3. Variedad de productos	0,04	3	0,12	2	0,08	3	0,12	2	0,08	3	0,12
4. Calidad en la atención al cliente	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15	3	0,15	3	0,15
5. Servicio rápido	0,07	2	0,14	4	0,28	2	0,14	2	0,14	2	0,14
6. Satisfacción del cliente	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2	3	0,3
7. Fidelización del cliente	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2
8. Calidad del producto	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3	4	0,4
9. Ubicación	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12	2	0,06	2	0,06
10. Excelente relación con los clientes	0,07	3	0,21	2	0,14	3	0,21	3	0,21	2	0,14
11. Excelente relación con los proveedores	0,07	2	0,14	4	0,28	4	0,28	2	0,14	4	0,28
12. Participación en el mercado	0,06	3	0,18	4	0,24	2	0,12	1	0,06	2	0,12
13. Publicidad	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	2	0,04
14. Instalaciones	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1	1	0,05	3	0,15
15. Recordación de marca	0,04	3	0,12	4	0,16	3	0,12	1	0,04	2	0,08
TOTAL	1		2,9		3,02		2,58		2,35		2,78

8.4.1 Análisis matriz MPC.

- **Limpieza extrema.** El restaurante que visiblemente presenta mayor limpieza e higiene es el zaguán de la 5ta y el pedregal, además que presentan a su empleados con atuendos que le brindad mayor sofisticación al restaurante.
- **Precio competitivo.** El precio de estos restaurantes oscila entre 6500 a 8500 mil pesos, siendo el de doña Lupe el más económico y el pedregal el más costoso.
- **Variedad de productos.** Los 5 restaurantes ofrecen platos a la carta y los llamados almuerzos del día los cuales constan de sopa o consomé, arroz, algún tipo de carne, ensalada y principio. Con la diferencia de que el zaguán no brinda principio si no maduro o papas a la francesa y adicionalmente obsequia postre. Quienes más ofrecen variedad de platos a la carta son el zaguán, las palmas y el pedregal. Siendo el zaguán el que mas ofrece platos diferentes.
- **Calidad en la atención al cliente.** La calidad del servicio al cliente, la medí de acuerdo al saludo, a como se dirigen los empleados hacia el cliente y que tan amables y colaboradores son con ellos. Por ejemplo en “Zaguán de la 5ta” y en el “Pedregal” fueron muy amables siempre sonrientes y un buen respeto con los clientes, en el pedregal y en “las palmas” por ejemplo cuando termine de almorzar me preguntaron como me pareció la comida servida, en “OH que rico” la atención era mas rápida, los empleados se sentían como azarados o acelerados.
- **Servicio rápido.** Sin lugar a duda, el restaurante mas rápido tanto en toma de pedido como a la hora de estar listo el plato fue “OH que rico”, lo cual se demoro aproximadamente 5minutos, los demás también instantáneamente tomaban el pedido, pero el tiempo desde que se tomaba el pedido hasta colocarlo en la mesa del cliente se demoraba entre 8 y 12minutos.
- **Satisfacción del cliente.** Basado en la calidad de servicio, tiempo de entrega, calidad del producto, la adecuación, ambiente e higiene del lugar, donde mas satisfecho me sentí fue en el zaguán por su comida, amabilidad y tranquilidad, en OH que rico por su rapidez y cantidad en el almuerzo, en el pedregal por su comida amabilidad y tranquilidad, en el restaurante Doña Lupe le falta mas relación con el cliente y mejor adecuación, y en las palmas visiblemente no me agrado, además de su comidas que no fue tan agradable como los demás.

- **Calidad del producto.** Para calificar la calidad del producto me base en dos criterios, el primero de ellos en la presentación del plato y el segundo de ellos en la sazón, la mejor presentación en el plato la tuvieron el Zaguán y el Pedregal, en cuanto a sazón en sus diferentes menús que probé todos me parecieron agradables, resaltando un poco mas al pedregal, y satisfecho un poco menos en las palmas. Para todos los restaurantes, elegí como plato, chuleta de cerdo acompañado de arroz, y papas a la francesa.
- **Ubicación.** El Zaguán de la 5ta, OH que rico y Las palmas tienen la mejor ubicación puesto que están en el centro del casco urbano del municipio, de hecho entre el zaguán y las palmas hay dos cuadras de distancia, y de OH que rico al zaguán hay 4. El pedregal es el más retirado de todos.
- **Excelente relación con los clientes.** La relación con el cliente la califique con base al trato de los empleados hacia los clientes, su amabilidad y el interés por tener al cliente cómodo y satisfecho. En OH que rico es donde se maneja menos relación con los clientes ya que no entable ningún tipo de dialogo.
- **Participación en el mercado.** Este factor lo califique de acuerdo al numero de personas que vi en el restaurante, durante las dos semana que tarde en visitar cada restaurante, fue el primer lunes en el zaguán, el día martes en las palmas, el día jueves en OH que rico, el siguiente lunes en Doña Lupe y el siguiente jueves el pedregal. Los horarios de visita de cada restaurante fue el mismo.
- **Publicidad.** La publicidad de acuerdo a que tan constantes son y que medios manejan para sus pautas publicitarias en los 5 restaurantes calificados realizan solo publicidad radial local ocasionalmente, quien es mas constante es El Pedregal.
- **Instalaciones.** Esta variable la califique de acuerdo, a la amplitud, organización y decoración del lugar, obteniendo el zaguán y el pedregal la mejor calificación, ya que por un lado el zaguán es más amplio, pero en el pedregal hay mejor visibilidad y es más fresco, por otro lado en las palmas y OH que rico el ambiente es más pesado.

- **Recordación de marca.** En una encuesta que realice a 20 personas del municipio de Yumbo, les realice la siguiente pregunta:

¿Cual de los siguientes establecimientos usted piensa en visitar cada vez que quiere o desea ir a un restaurante de Yumbo?

- ✓ El Zaguán de la 5ta
- ✓ OH que rico
- ✓ Las Palmas
- ✓ Doña Lupe
- ✓ El pedregal

Donde obtuve el siguiente resultado:

- ✓ El Zaguán de la 5ta : 5 votos
- ✓ OH que rico : 8 votos
- ✓ Las Palmas: 5 votos
- ✓ Doña Lupe: 0 votos
- ✓ El pedregal: 2 votos

Por último es importante recomendar al zaguán de la 5ta que mejore su tiempo de entrega y tenga una mejor relación con los proveedores ya que estos dos puntos son sus mas débiles, por otro lado la ubicación y sus instalaciones limpias son las que mayor calificación tuvieron comparada con la competencia; el resto de las variables competitivamente están a un nivel equilibrado con los demás restaurantes.

8.5 MATRIZ ANALISIS ESTRUCTURAL

Los problemas expuestos en la matriz, son las mismas variables que se encuentran en la EFE, la diferencia es que en la matriz de análisis estructural permite relacionar la causa. La relación se otorgó de acuerdo a una escala con calificativo fuerte, moderado, débil y nulo.

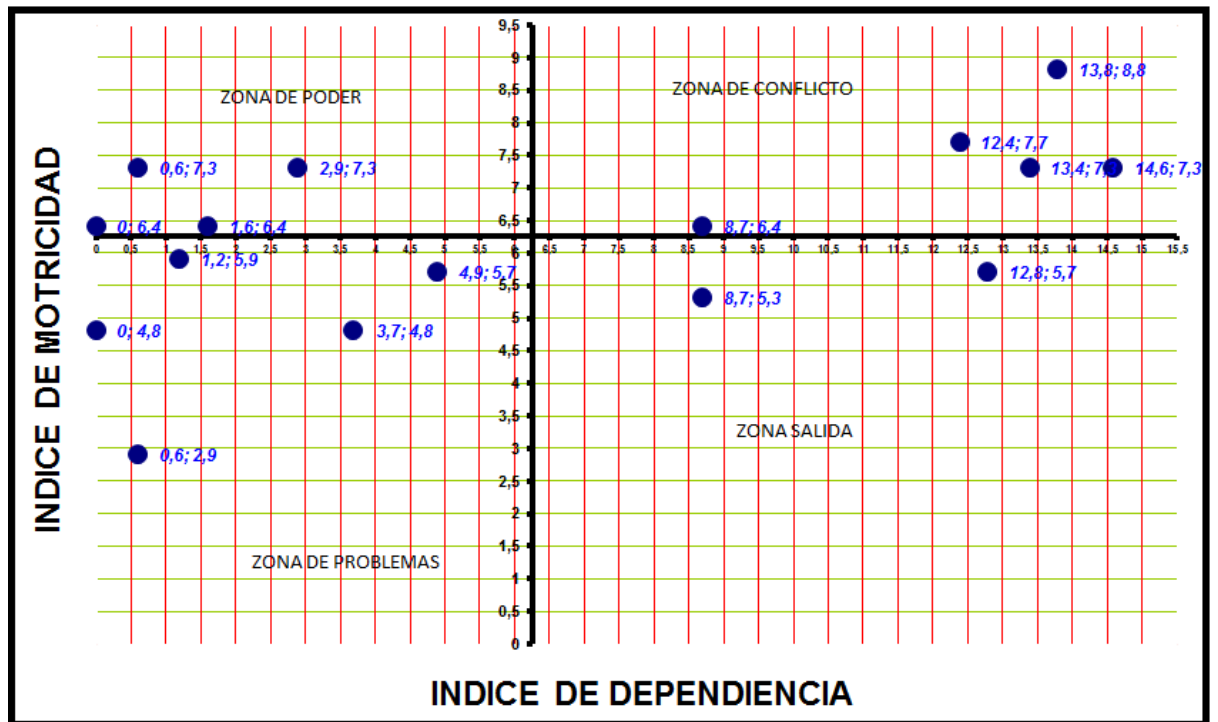
Cuadro 8. Variables MAE

VARIABLES	Índice de dependencia (X)	Índice de motricidad (Y)
1. Personal sin capacitaciones	8,7	6,4
2. Carencia de herramientas administrativas	14,6	7,3
3. Falta de proveedores con mejores ofertas	0,6	7,3
4. No existen objetivos y metas.	13,4	7,3
5. los empleados no conocen la visión.	4,9	5,7
6. No existen estrategias de ningún tipo	12,4	7,7
7. No conocen la competencia	3,7	4,8
8. No realizan publicidad y promoción	0	6,4
9. No existen indicadores de medición	13,8	8,8
10. No hay diagnóstico de la empresa.	12,8	5,7
11. No existe medición de desempeño	2,9	7,3
12. No existe sistema de salud ocupacional	0	4,8
13. No existe diseño de puestos de trabajo	8,7	5,3
14. No existe control de inventarios	1,6	6,4
15. No hay estandarización de platos	1,2	5,9
16. Rotación de cartera	0,6	2,9

Cuadro 9. Matriz Análisis Estructural

PROBLEMA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	F	M	D	N	TOTAL	Ind. Motricidad	
1. Personal sin capacitaciones		M	N	M	N	F	N	N	F	F	F	N	M	N	N	N	4	3	0	8	29	6,4%	
2. Carencia de herramientas administrativas	F		M	F	M	F	N	N	M	M	M	N	M	N	N	N	3	6	0	6	33	7,3%	
3. Falta de proveedores con mejores ofertas	M	F		F	N	F	F	N	F	F	N	N	N	N	N	N	6	1	0	8	33	7,3%	
4. No existen objetivos y metas.	F	F	N		F	F	M	N	F	F	N	N	N	N	N	N	6	1	0	8	33	7,3%	
5. los empleados no conocen la vision.	M	F	N	F		F	N	N	F	M	N	N	N	N	N	N	4	2	0	9	26	5,7%	
6. No existen estrategias de ningun tipo	F	F	N	F	F		F	N	F	F	N	N	N	N	N	N	7	0	0	9	35	7,7%	
7. No conocen la competencia	N	F	N	M	M	M		N	M	F	N	N	N	N	N	N	2	4	0	9	22	4,8%	
8. No realizan publicidad y promocion	M	F	N	F	M	F	N		F	M	N	N	N	N	N	N	4	3	0	8	29	6,4%	
9. No existen indicadores de medicion	M	F	N	F	F	F	N	N		F	M	N	N	M	M	M	5	5	0	5	40	8,8%	
10. No hay diagnostico de la empresa.	M	F	N	F	N	F	F	N	M		N	N	N	N	N	N	4	2	0	9	26	5,7%	
11. No existe medicion de desempeño	M	F	N	F	N	F	N	N	F	F		N	F	N	N	N	6	1	0	8	33	7,3%	
12. No existe sistema de salud ocupacional	N	F	N	M	N	M	N	N	M	F	M		N	N	N	N	2	4	0	9	22	4,8%	
13. No existe diseño de puestos de trabajo	M	F	N	M	N	M	N	N	F	F	N	N		N	N	N	3	3	0	9	24	5,3%	
14. No existe control de inventarios	M	F	N	F	N	M	N	N	F	F	N	N	N		M	N	4	3	0	8	29	6,4%	
15. No hay estandarizacion de platos	M	F	N	M	N	M	N	N	F	M	N	N	N	F		N	3	4	0	8	27	5,9%	
16. Rotacion de cartera	N	M	N	F	N	N	N	N	F	N	N	N	N	N	N		2	1	0	12	13	2,9%	
	F	3	13	0	10	3	9	3	0	11	10	1	0	1	1	0	0	65	43	0	133	454	100,0%
	M	9	2	1	5	3	5	1	0	4	4	3	0	2	1	2	1	43					
	D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
	N	3	0	14	0	9	1	11	15	0	1	11	15	12	13	13	14	132					
Total dependencia	42	71	3	65	24	60	18	0	67	62	14	0	42	8	6	3	485						
Indice de Dependencia	8,7%	14,6%	0,6%	13,4%	4,9%	12,4%	3,7%	0,0%	13,8%	12,8%	2,9%	0,0%	8,7%	1,6%	1,2%	0,6%	100,0%						

Grafico 1. Analisis estructural



8.5.2 Análisis.

- Zona de conflicto. Son problemas con alta influencia sobre otros problemas, por lo tanto son prioritarios porque su solución depende de la solución de otros.
- Zona de poder. Tienen influencia sobre los de la zona de salida, no son altamente prioritarios pero deben ser considerados.
- Zona de problemas. Tienen mayor frecuencia de N, se caracterizan por que no influyen ni son influenciados.
- Zona de salida, por lo general no se deben preocupar por ellos, ya que se resuelven, al solucionar los de conflicto y los de poder.

8.6 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

La matriz de vulnerabilidad es una herramienta gerencial que permite introducirle a la planeación el manejo de la incertidumbre, y que al final mediante un grafico se puede detectar que tan preparada esta mi empresa si una fortaleza u oportunidad se convierte en debilidad o amenaza.

Esta matriz la realice de la siguiente forma:

- Identifique los puntales, los cuales son elementos que necesita el restaurante para sobrevivir, estos puntales fueron extraídos de la matriz EFI, los cuales son fortalezas que gracias a ellas actualmente el restaurante se soporta para mantenerse.
- Después estos puntales fueron trasladados como amenazas, es decir, como ese puntal se puede llegar a convertir en una amenaza.
- Luego se evaluaron las consecuencias que traería si la amenaza llegase a ocurrir.
- Después se evalúa el impacto, calificándose de 0 a 10. Donde 0 denota que no genera impacto, mientras que 10 es una consecuencia desastrosa.
- Seguidamente se estima la probabilidad que dicha amenaza se haga realidad. En este paso se califica entre 0 a 1.
- En este paso, se pregunto “¿cual es la capacidad de la empresa para contrarrestar la amenaza?”, así se calificara en una escala de 0 a 10 donde 0 es ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción.
- Una vez desarrollados los pasos anteriores se prosigue al grafico donde se grafica la probabilidad de ocurrencia multiplicada por el impacto de la amenaza (Y) y la capacidad de reacción (X).

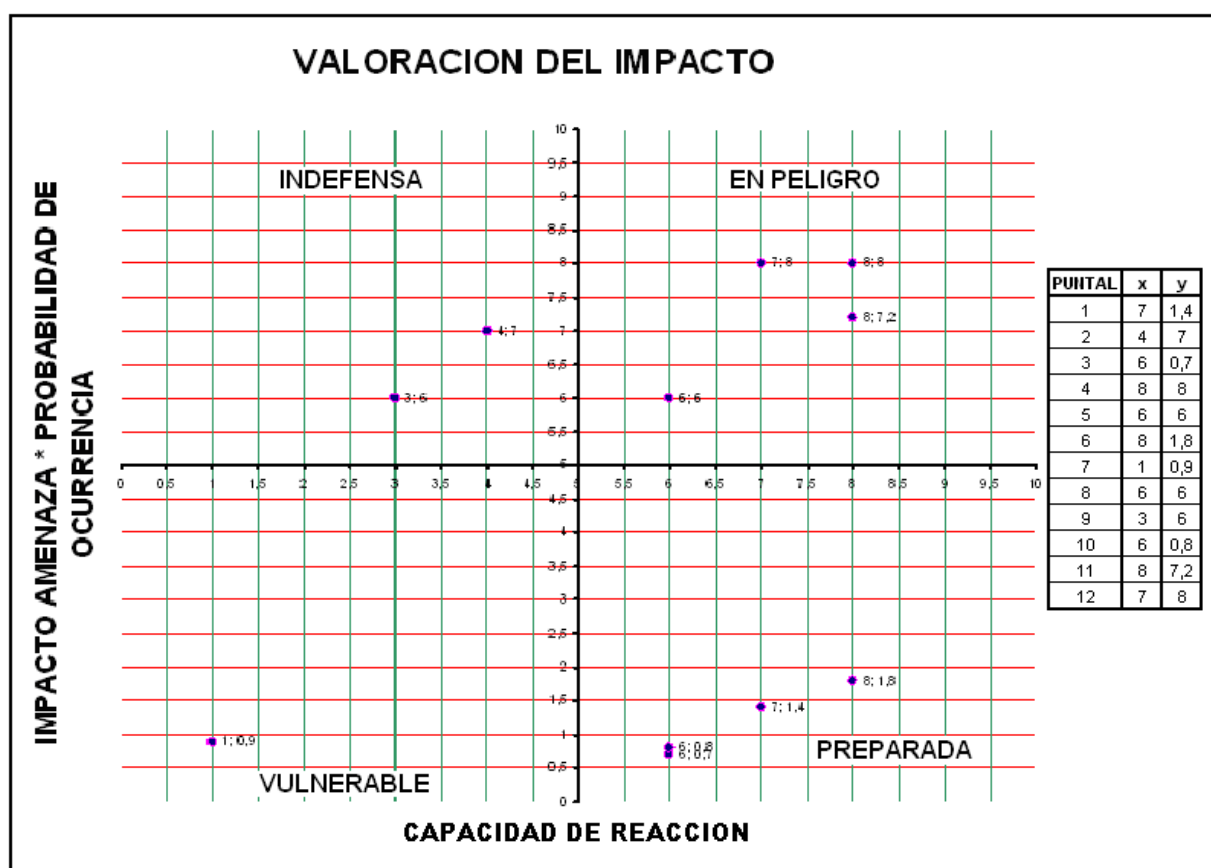
Cuadro 10. Matriz de Vulnerabilidad.

PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE AMENAZA (0-10)	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA (0-1)	CAPACIDAD DE REACCION (0-10)	GRUPO DE VULNERABILIDAD
P1. La variedad de productos en el menú con el que cuenta el restaurante hace que los clientes tengan más alternativas para satisfacer sus diferentes antojos.	Muchos de esos productos no están familiarizados con el cliente, lo cual genera que ni siquiera llegue a consumirlo.	La eliminación de dichos productos de la carta de menú.	2	0.7	7	PREPARADA
P2. El amplio conocimiento que tienen el chef y sus ayudantes de cocina así como los meseros.	La búsqueda de mejores oportunidades laborales que permitan mejoras sus salarios.	Perdida de la sazón, lo cual puede disgustar a los clientes probar una sazón diferente a la ya acostumbrada.	10	0.7	4	INDEFENSA
P3. Los espacios amplios y adecuados que le permitirán al cliente mayor comodidad.	Dichos espacios no pueden llegar a satisfacer la demanda de los clientes.	Incomodidad por parte de los clientes.	7	0.1	6	PREPARADA
P4. La calidad de los productos ofrecidos en el menú, que han sido correctamente preparados y presentados en el plato.	Proveedor disminuya la calidad de sus insumos, o deje de proveer al restaurante.	Insatisfacción de los clientes, lo cual generara deserción y mala imagen para la empresa.	10	0.8	8	PELIGRO
P5. La calidad del servicio ofrecido por el restaurante.	Insatisfacción laboral por parte de los empleados.	Disgusto e inconformidad por parte de los clientes.	10	0.6	6	PELIGRO
P6. la limpieza y desinfección que se realiza en el restaurante, el cual es bien percibido por el cliente.	El personal que realiza esta actividad, no vuelva.	Perdida de clientes y mala imagen corporativa.	9	0.2	8	PREPARADA
P7 la ubicación del restaurante,	El municipio Cierre la vía,	Perdida de clientes.	9	0.1	1	VULNERABL

por que se encuentra localizado en la zona central y comercial de yumbo, con fácil vías de acceso.	por reparaciones.					E
P8. El restaurante tiene buena imagen corporativa, y buen reconocimiento de marca.	Perdida de la buena imagen que tenga por factores internos o mejora de la competencia.	Motivación de los clientes por satisfacer sus necesidades en la competencia.	10	0.6	6	PELIGRO
P9. El restaurante actualmente cuenta con dos contratos empresariales del sector publico.	Que se terminen los contratos, debido a mejoras propuestas ofrecidas para sus clientes.	Disminución en las ventas y menores ingresos.	10	0.6	3	INDEFENSA
P10. La capacidad de atender hasta 1000 almuerzos diarios ya que cuenta con un local amplio, un buen equipamiento de cocina y dotación de mesas y sillas.	Por motivos de crecimiento en las ventas, se sature las instalaciones. Es decir que haya sobe oferta que el restaurante no pueda atender.	Inconformidad de los clientes, mala reputación y disminución en la calidad del servicio.	8	0.1	6	PREPARADA
P11. El clima laboral que se maneja, de acuerdo a la baja rotación de empleados, lo cual genera mayor confianza y amistad entre los empleados.	Que se generen despidos por malas prácticas de los empleados, o haya renuncias por mejores ofertas lo cual sea necesario contratar a nuevos empleados.	El buen clima laboral puede decaer, lo cual se ve reflejado en un mal servicio al cliente.	9	0.8	8	PELIGRO
P12. La liquidez financiera suficiente para cumplir con la cartera a corto plazo de los proveedores y diferentes costos y gastos que genera la empresa.	Que la cartera y los gastos supere la liquidez de la empresa.	Proveedores que quizás no le brindaran las mismas garantías.	10	0.8	7	PELIGRO

Los puntales que estén dentro del cuadrante “indefenso” indica que la compañía esta indefensa y se deben tomar acciones inmediatas, el cuadrante “peligro” obligara a que se realicen acciones que mejoren la capacidad de reacción, el cuadrante preparado significa que la empresa esta preparada para reaccionar, y el cuadrante vulnerable, son amenazas en las cuales la empresa tiene poco que hacer aun que debe prepararse a reaccionar.

Grafico 1. Valorización del Impacto



8.6.1 ANALISIS DE LA GRAFICA

➤ INDEFENSA:

- **P2.** El amplio conocimiento que tienen el chef y sus ayudantes de comida así como los meseros.
- **P9.** El restaurante actualmente cuenta con dos contratos empresariales del sector publico.

➤ **EN PELIGRO:**

- **P4.** La calidad de los productos ofrecidos en el menú, que han sido correctamente preparados y presentados en el plato.
- **P5.** La calidad del servicio ofrecido por el restaurante.
- **P8.** El restaurante tiene buena imagen corporativa, y buen reconocimiento de marca.
- **P11.** El clima laboral que se maneja, de acuerdo a la baja rotación de empleados, lo cual genera mayor confianza tranquilidad y amistad entre los empleados.
- **P12.** La liquidez financiera suficiente para cumplir con la cartera a corto plazo de los proveedores y diferentes costos y gastos que genera la empresa.

➤ **VULNERABLE:**

- **P7.** La ubicación del restaurante, por que se encuentra localizado en la zona central y comercial de yumbo, con fácil vías de acceso.

➤ **PREPARADA:**

- **P1.** La variedad de productos en el menú con el que cuenta el restaurante hace que los clientes tengan más alternativas para satisfacer sus diferentes antojos.
- **P6.** La limpieza y desinfección que se realiza en el restaurante, el cual es bien percibido por el cliente.
- **P3.** Los espacios amplios y adecuados que le permitirán al cliente mayor comodidad.
- **P10.** La capacidad de atender hasta 1000 almuerzos diarios ya que cuenta con un local amplio, un buen equipamiento de cocina y dotación de mesas y sillas.

8.7 CONCLUSION DE LAS MATRICES.

- El restaurante no aprovecha las oportunidades, entre ellas su principal oportunidad que tiene, es la de aumentar sus ventas a través de atraer nuevos y más clientes, ya que las 10 variables apuntan hacia ese factor.
- Las principales amenazas es la competencia y los productos sustitutos, por lo que es conveniente diferenciarse a través de ventajas competitivas.
- El restaurante es fuerte internamente debido a que ofrece un buen producto, complementado de un buen servicio, en instalaciones amplias y cómodas. De hecho es el restaurante más grande del municipio.
- La principal debilidad del restaurante es que carece de herramientas administrativas. Lo cual genera que no haya una administración óptima en sus áreas y proceso administrativo.
- Con respecto a la competencia el zaguán de la 5ta se ubica en segundo lugar, la variable que más lo afecta con respecto al restaurante líder, es la demora en el tiempo de entrega del producto.
- El principal problema que existe en el zaguán de la 5ta es la carencia de herramientas administrativas, ya que por esta causa, existen 12 debilidades internas en la empresa.
- El restaurante tiene dos fortalezas importantes que puede verse indefensas, los cuales son: su talento humano capacitado y los contratos empresariales. Por ello es necesario fidelizarlos.

9. CAPITULO 2. FORMULACION DE VISION ESTRATEGICA, MISION Y VALORES CORPORATIVOS.

9.1 MISION. ZAGUAN DE LA 5TA es un restaurante comprometido a brindar experiencias gastronómicas en la región ya que cuenta con un amplio portafolio de menú nacional e internacional preparada con ingredientes de primera calidad y una sazón exquisita en instalaciones impecables. Para ello contamos con una amplia y acogedora infraestructura que brinda tranquilidad y confort durante la estadía, además contamos con un equipo humano altamente calificado que ofrecerá un excelente servicio.

9.2 VISIÓN. Ser en el año 2015 la empresa líder del sector en la región, consolidándonos como el restaurante preferido de los vallecaucanos por ofrecer una amplia variedad de alimentos de alta calidad acompañado de un excelente servicio.

9.3 VALORES.

- **Calidad.** Preparar nuestros productos con ingredientes de calidad en instalaciones altamente higiénicas, además de brindar un excelente servicio.
- **Honestidad.** Ser transparentes con nuestros clientes y colaboradores, otorgar lo que se ofrece; no prometer si no se puede cumplir lo acordado.
- **Empatía.** Pensar y adecuar nuestros actos buscando la satisfacción del cliente como propia. Ponernos en el lugar de nuestros clientes y a hacer las cosas como deseamos sean hechas para nosotros.
- **Efectividad.** Hacer las cosas lo mejor posible, optimizando los recursos y procesos de nuestra servicio, en el tiempo mas rápido posible
- **Mejoramiento continuo.** Mejorar día a día nuestro servicio a través de una rigurosa retroalimentación otorgada por las sugerencias de nuestros clientes y colaboradores.

- **Bienestar.** Trabajar en pro del bienestar de nuestros clientes sin afectar el de nuestros colaboradores.

10. CAPITULO 3. DISEÑO DE ESTRATEGIAS.

10.1 MATRIZ ESTRATEGICA

La matriz estratégica resume el diagnóstico de la empresa, y con ello, las matrices DOFA, EFE, EFI, MPC, VULNERABILIDAD y ANALISIS ESTRUCTURAL. Dicha Matriz es importante puesto que en manera de resumen relaciona los diferentes análisis que surgieron de las matrices anteriormente mencionadas para la formulación de estrategias. Es importante resaltar que las variables del análisis de vulnerabilidad son las mismas fortalezas de la matriz EFI, al igual que las debilidades son las mismas variables de la matriz de análisis estructural. La matriz del perfil competitivo unifica las matrices anteriormente nombradas y extrae de cada una de ellas los factores claves de éxito. Por esta razón en la matriz estratégica se encontraran estrategias similares, dependiendo de cada fuente.

Cuadro 11. Estrategias de marketing.

Fuente	Alternativa estratégica
Puntal y Fortalezas	Incentivar el consumo de todos los productos ofrecidos a través de encaje.
Puntal y Fortalezas	Aprovechar los espacios con lugares temáticos y/o ambientados referentes a alguna época, país o ciudad
Visión	Buscar contratos con empresas públicas y privadas del municipio
Visión	Crear tarjetas de afiliación que permitan fidelizar clientes
Visión	Organizar concursos culinarios en el municipio que permitan que sus empleados se destaquen
Perfil competitivo	Resaltar a través de certificados de sanidad la limpieza de sus instalaciones.
Perfil competitivo	Fomentar el consumo de productos con días y horas especiales, donde haya descuentos.
Perfil competitivo	Ser más cercanos, con los clientes
Perfil competitivo	Buscar nuevos nichos de mercado que le ayuden a incrementar su participación en el mercado
Perfil competitivo	Realizar campañas publicitarias que generen recordación de marca y motiven a los clientes a consumir.
Perfil competitivo	Buscar elementos claves de diferenciación con

	respecto a la competencia
Perfil competitivo	Difundir que no solo venden un alimento si no también una experiencia gastronómica.
Perfil competitivo	Crear bases de datos para los clientes.
Perfil competitivo	Acumular bonos con descuentos
Perfil competitivo	Permitir que el cliente arme su plato
Perfil competitivo	Incentivar su nueva línea de comidas rápidas con bonos de descuentos.
Perfil competitivo	Aprovechar al máximo el concepto de bar restaurante.
Perfil competitivo	Alianzas estratégicas con otras empresas, donde se atraigan clientes mutuamente
Perfil competitivo	Cuantificar sus ventas, para conocer qué es lo que más se vende.
Perfil competitivo	Fomentar las ventas en los días que menos se vendan.
Perfil competitivo	Brindarle al cliente valor agregado tangible.
Perfil competitivo	Crear un sistemas de referidos, donde se premie por traer un nuevo cliente.
Perfil competitivo	Fomentar un espacio familiar y motivar a los niños a que vayan.

Cuadro 12. Estrategias de RRHH.

Puntal y Fortalezas	Resaltar el conocimiento y la experiencia de sus empleados ante los clientes.
Puntal y Fortalezas	Crear un sistema de compensación para los empleados
Visión	Fomentar la capacitación de los empleados en nuevos programas culinarios.
Perfil competitivo	Crear políticas y/o normas de servicio para los empleados.

Cuadro 13. Estrategias Financieras.

Puntal y Fortalezas	Buscar nuevos proveedores
Perfil competitivo	Disminuir el desperdicio
Perfil competitivo	Buscar nuevos precios para los insumos
Problemas y debilidades	Cuantificar inventario
Problemas y debilidades	Estandarizar los platos para conocer la cantidad de cada uno
Problemas y debilidades	Establecer acuerdos de pago fijos y cumplidos con los clientes empresariales.

Cuadro 14. Estrategias de servicio al cliente.

Puntal y Fortalezas	Medir la satisfacción de los clientes a través de una encuesta que permita conocer los gustos de los clientes
Perfil competitivo	Disminuir el tiempo de entrega
Perfil competitivo	Entregar elementos distracción para que los clientes se entretengan mientras esperan
Perfil competitivo	Crear políticas y normas de servicio para los empleados.

11. Planes de acción e Indicadores de gestión.

Cuadro 15. Plan de Acción Recursos Humanos

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCION	TIEMPO INICIO	TIEMPO FINAL	RESPONSABLE	INDICADOR
Capacitar el 100% de los empleados en seminarios que fortalezcan el conocimiento de servicio al cliente y recetas culinarias, para finales del primer semestre del año 2013.	V3.Fomentar la capacitación de los empleados en nuevos programas culinarios y/o de servicios.	<p>Buscar capacitaciones adecuadas que se adapten tanto económicamente como teóricamente a las necesidades de la empresa.</p> <p>Estimular a los empleados a que realicen la capacitación.</p> <p>Describirles a los empleados la necesidad y la importancia de las capacitaciones.</p>	15-01-13	15-06-13	Fanery Collazos "Gerente General"	# de personas capacitadas / # de empleados
Generar que el 100% de los empleados estén satisfechos trabajando en la empresa para finales del primer trimestre del año 2013	P3. Crear un sistema de compensación para empleados.	<p>Identificar con que se va a compensar a los empleados.</p> <p>Identificar bajo que parámetros se va a compensar.</p>	01-01-13	30-03-13	Fanery Collazos "Gerente General"	# numero de empleados satisfechos / # de empleados totales
	P2.Resaltar ante los clientes el conocimiento y la experiencia de sus empleados.	Exponer en un lugar visible los logros de los empleados.				

Cuadro 16. Plan de acción Marketing

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCION	TIEMPO INICIO	TIEMPO FINAL	RESPONSABLE	INDICADOR
Definir al menos 5 ventajas competitivas que generen diferenciación con la competencia, para finales del primer semestre del año 2013	P2. Resaltar ante los clientes, el conocimiento y experiencia de sus empleados antes los clientes.	Exponer en un lugar visible los logros de los empleados.	01-01-13	30-06-13	Sebastián Echeverry "Coordinador de Servicio"	# de ventajas ejecutadas / # de ventajas planeadas
	P4. Aprovechar los espacios con lugares temáticos y/o ambientados referentes a alguna época, país o ciudad.	Realizar semanalmente una decoración temática, para incentivar la venta de un plato alusivo a dicha decoración.				
	PC11. Resaltar a través de certificados la limpieza de sus instalaciones.	Exponer en un lugar visible los certificados.				
	PC1. Motivar a los niños a que quieran visitar el restaurante.	Disponer de juegos de mesa. Crear un espacio donde los niños puedan divertirse. Crear combos infantiles con obsequio.				
	PC12. Difundir a través de un slogan que no solo vende un alimento si no una experiencia gastronómica en un lugar confortable.	Creación del slogan Promocionar el slogan a través de publicidad interna y externa.				
	PC15. Permitir que el cliente arme su propio plato.	Realizar una encuesta donde se conozcan los gustos del cliente.				

	PC16. Aprovechar el concepto inicial de bar restaurante.	<p>Conocer el tipo de música que le gustaría escuchar en el restaurante.</p> <p>Ambientar el restaurante con dicha música.</p>				
	PC21. Brindarle al cliente un valor agregado tangible.	Brindar postre y jarra de jugo como valor agregado.				
Aumentar las ventas en un 20% para finales del año 2013.	P1. Incentivar el consumo de todos los productos ofrecidos a través de enganche.	<p>Identificar los platos que menos se venden.</p> <p>Identificar los platos que más utilidad generan.</p> <p>Crear los combos de enganche.</p>	01-01-13	01-12-31	Sebastián Echeverry "Coordinador de Servicio"	# de ventas año 2012 / # de ventas año 2013
	V1 adquirir contratos con empresas públicas y privadas del municipio.	<p>Buscar las empresas que operan en el sector</p> <p>Seleccionar las empresas opcionadas para contactar.</p> <p>Contactar las empresas, a través de citas personales donde se le exponga la negociación.</p>				
	V4 Organizar concursos culinarios en el municipio, que permitan que sus empleados se	Conseguir los permisos necesarios.				

	destaquen.	<p>Definir presupuesto y cronograma.</p> <p>Buscar patrocinadores, relacionados con el evento.</p> <p>Invitar a los diferentes restaurantes y demás personas que quieran participar.</p> <p>Realizar publicidad masiva para la asistencia.</p>				
	PC4. Fomentar el consumo de productos con días y horas especiales.	<p>Cuantificar las ventas en los días y/o horas que menos se venden.</p> <p>Establecer costos y descuentos.</p>				
	PC9. Buscar nuevos nichos de mercados que le ayuden a incrementar su participación en el mercado.	Realizar investigación de mercados.				
	PC10. Realizar campañas publicitarias que generen recordación y atraigan clientes.	<p>Participar en redes sociales.</p> <p>Pautar en emisoras y canales regionales.</p> <p>Repartir volantes.</p>				

Cuadro 17. Plan de acción Financiero

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCION	TIEMPO INICIO	TIEMPO FINAL	RESPONSABLE	INDICADOR
Disponer del 100% de la información contable, para finales del primer semestre del año 2013.	PC19. Cuantificar ventas para conocer que se vende y cuanto se gasta en la preparación de cada plato.	Estandarizar platos	01-02-13	01-04-13	ADRIANA GUTIERREZ "CONTADORA"	Información contable obtenida/ Información contable total
	PC22. Instalar programas de información y almacenamiento financiero.	Buscar programas fáciles y económicos para ser utilizados				
Disminuir en un 5% los costos y gastos del restaurante.	P5. Buscar nuevos proveedores	Conseguir la lista de los mayoristas de alimentos en la cámara de comercio de Cali Contactar los proveedores. Negociar con los proveedores.	01-03-13	01-04-13	ADRIANA GUTIERREZ "CONTADORA"	Gastos mes anterior/ gastos mes actual
	PC2. Disminuir el desperdicio.	Estandarización de platos				

Cuadro 18. Plan de acción Servicio al cliente

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCION	TIEMPO INICIO	TIEMPO FINAL	RESPONSABLE	INDICADOR
Satisfacer al 100% de los clientes, para finales del tercer trimestre del año 2013.	P6. Conocer los gustos de los clientes.	Realizar encuestas	03-01-13	03-02-13	Sebastián Echeverry "Coordinador de Servicio"	Clientes satisfechos/ clientes totales.
	P7. Disminuir el tiempo de entrega.	Contratar más ayudantes de cocina				
	P8. Entretener a los clientes mientras espera.	Entregar elementos de distracción				
	PC6. Crear políticas y/o normas de servicio para los empleados.	Consultar en equipo con los empleados del restaurante, normas de convivencia.				
Fidelizar el 50% de los clientes para finales del año 2013.	V2. Crear tarjetas de afiliación.	Por medio de ellas abran descuentos.	04-02.13	04-06-13	Sebastián Echeverry "Coordinador de Servicio"	Clientes fieles / clientes totales
	PC5. Afianzar la relación con los clientes	Aprenderse los nombres de los clientes, y priorizar la amabilidad para con ellos.				
	PC13. Crear bases de datos para los clientes.	Buscar programas de bases de datos				
	PC14. acumulación bonos con descuentos	Concretar los días, horas y platos aplicables a los bonos.				

Cuadro 19. Seguimiento de la Visión

VISION	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	PERIODO DE REUNION	REUNION CRONOGRAMA
Ser el restaurante líder.	Buscar contratos con empresas públicas y privadas del municipio	Gerente General	MENSUAL	30 -01-13 30 -02-13 30 -03-13 30 -04-13 30 -05-13 30 -06 13
	Organizar concursos culinarios en el municipio que permitan que sus empleados se destaquen	Gerente General	MENSUAL	30 -01-13 30 -02-13 30 -03-13 30 -04-13 30 -05-13 30 -06 13
Ser el restaurante preferido de la región.	Crear tarjetas de afiliación que permitan fidelizar clientes	Coordinador de Servicio	MENSUAL	30 -01-13 30 -02-13 30 -03-13 30 -04-13 30 -05-13 30 -06 13
	Ser más cercanos con los clientes	Coordinador de Servicio	MENSUAL	30 -01-13 30 -02-13 30 -03-13 30 -04-13 30 -05-13 30 -06 13
Ofrecer amplia variedad de alimentos de calidad.	Fomentar la capacitación de los empleados en nuevos programas culinarios.	CHEF	MENSUAL	30 -01-13 30 -02-13 30 -03-13 30 -04-13 30 -05-13 30 -06 13
Brindar un excelente servicio.	Crear políticas y/o normas de servicio para los empleados.	Coordinador de Servicio	MENSUAL	30 -01-13 30 -02-13 30 -03-13 30 -04-13 30 -05-13 30 -06 13
	Entregar elementos distracción para que los clientes se entretengan mientras esperan	Coordinador de Servicio	MENSUAL	30 -01-13 30 -02-13 30 -03-13 30 -04-13 30 -05-13 30 -06 13
	Disminuir el tiempo de entrega	Coordinador de Servicio	MENSUAL	30 -01-13 30 -02-13 30 -03-13 30 -04-13 30 -05-13 30 -06 13

12. CONCLUSIONES

Este trabajo me deja una experiencia práctica de aprendizaje, donde gracias a ello pude aplicar la teoría vista durante mi carrera. Gracias a ello tengo una visión diferente sobre la gerencia estratégica.

Las empresas medianas y pequeñas por lo general no aplican la planeación estratégica, como es el caso del Zaguán de la 5ta por que quien ejerce el papel de Gerente, es una persona que conoce la parte operativa del negocio y no la parte administrativa.

Con la metodología que se desarrolló en este proyecto la empresa puede conocer más sobre su situación actual, y puede generar un cambio en el paradigma que tienen los gerentes sobre la planeación, ya que es una herramienta asequible y sobre todo importante para ser competitivo.

Por último es importante resaltar que el restaurante tiene diferentes oportunidades para ser más competitivos, pero debido a que no son aprovechadas estas oportunidades, se está viendo afectado por diferentes amenazas en especial por la competencia y los productos sustitutos. Sin embargo sus principales fortalezas es la prestación de servicio y producto como tal, lo cual es debido al conocimiento y experiencia de los empleados.

13. RECOMENDACIONES

Es importante que la gerencia del zaguán estudie este trabajo de grado, para que lo tome como guía, y pueda aplicar lo que más crean convenientes. También es importante que la Gerente realice algún tipo de estudio que le permita obtener conocimientos sobre la planeación y el direccionamiento estratégico.

Por otro lado es importante resaltar que se debe actuar sobre las principales amenazas, problemas y debilidades encontrados, a través de estrategias que minimicen su impacto.

BIBLIOGRAFIA

DRUCKER, Peter F. La innovación y el empresario innovador. México: Editorial Hermes S.A., 1988.

FRED R, David. La gerencia estratégica. Ed. 2. Bogotá.: Legis Editores, 1988.
HIEBING, Roman. Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia. México D.F.: MC Graw Hill, 2006

Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. 3 ed. Comunidades europeas: OCDE y EUROSTAT, 2005.

MINTZBERG, Henry. El Proceso Estratégico. Ed. 2. México: Prentice Hall, 1993

ORTEGA, Juan. Gestión estratégica de la innovación y la tecnología. Cali.: Facultad de ingeniería Universidad del Valle, 2007.

PALACIOS, Rubén. Estrategias Competitivas Gerenciales. Santiago de Cali, 1992

PORTER, Michael. Estrategias competitivas. Ed. 28. México D.F.: Compañía Editorial Continental, 2001.

SALONER. Garth, Amdrea shpard. Administración estratégica. México.: ditorial limusa wiley, 2005.

SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Ed. 10. Bogotá D. C.: 3R Editores, 2008.

STEINER, George. Planeación estratégica. Ed. 3. Mexico D.F.: Compañía ditorial Continental, 1994.